



**SUSANA LOPES
OLIVEIRA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA ABIMOTA: A
FORMAÇÃO-AÇÃO PARA PME**



**SUSANA LOPES
OLIVEIRA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA ABIMOTA: A
FORMAÇÃO-AÇÃO PARA PME**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira de Almeida de Sousa Gomes, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais que tanto amo.

o júri

Presidente

Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto
Professora Associada da Universidade de Aveiro

Professor Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Cristina Do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida
De Sousa Gomes
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos meus Pais que são os pilares da minha vida, o meu orgulho. A eles o meu profundo agradecimento pelo seu apoio, dedicação e amor incondicional ao longo do meu percurso académico e certamente ao longo da minha vida.

À minha irmã pelo apoio nos momentos difíceis.

Ao meu namorado pela paciência, compreensão e amor nesta etapa tão importante na minha vida.

À Universidade de Aveiro pela formação, não só académica mas pessoal, tornou-me numa pessoa melhor.

À Professora Doutora Maria Cristina Gomes pela orientação, disponibilidade e acompanhamento neste meu percurso académico.

À Professora Doutora Sónia Estrela pelo seu apoio, disponibilidade e compreensão nos momentos certos nesta etapa da minha vida. Sem ela teria sido mais difícil ultrapassar as dificuldades

À Doutora Teresa Martins pelo acompanhamento e orientação durante o estágio, pela partilha de conhecimento e por toda a sua preciosa ajuda.

Aos colaboradores/as da ABIMOTA que me acolheram muito bem e fizeram da sua casa, a minha.

Queria também agradecer aos meus amigos que me acompanharam nas alturas em que eu mais precisei.

À minha família.

Aos meus colegas de Mestrado.

palavras-chave

formação, ABIMOTA, recursos humanos, formação-ação, PME.

resumo

A formação é uma prática de Gestão de Recursos Humanos por excelência, em particular como contributo determinante para o elevado desempenho organizacional, quer para a motivação quer para a satisfação dos trabalhadores, num momento em que as mudanças empresariais são constantes.

A entrada de Portugal na União Europeia constituiu um marco histórico para a economia nacional, nomeadamente no que respeita ao afluxo de fundos estruturais, para o desenvolvimento das empresas portuguesas. Em Portugal a operacionalização destes fundos têm-se traduzido em inúmeras políticas públicas de apoio às micro, pequenas e médias empresas, nomeadamente no que concerne ao desenvolvimento de competências de empreendedorismo e gestão de PME, inovação, formação dos trabalhadores/desenvolvimento de competências e internacionalização.

Neste contexto, o presente relatório de estágio dá destaque à medida pública de apoio às PME através do programa do QREN – “Formação-ação para PME”, o qual esteve em vigor à data da realização do estágio curricular. Para se compreender esta medida, foi analisada a importância das PME na economia nacional e europeia bem como o impacto destes estímulos públicos nas empresas e nos trabalhadores.

O presente Relatório de Estágio procura igualmente, descrever o período de estágio na Associação Nacional das Industrias das Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins (ABIMOTA). Nesse sentido, efetuar-se-á uma caracterização da entidade de acolhimento, enquadramento do estágio e uma descrição das atividades desenvolvidas. Por fim, é feita uma breve descrição e caracterização das empresas que se candidataram a ajudas co-financiadas pelos Fundos Estruturais, mais especificamente ao programa “Formação-ação para PME”, já que o papel da ABIMOTA passa também pela implementação de incentivos às Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME), que representam 99,9% do tecido empresarial português.

keywords

training, ABIMOTA, human resource, training-action, PME

Abstract

Training is a Human Resource Management practice by excellence in both motivating and satisfying workers, especially as a determinant contribution for a high organizational performance in a time where business changes are a constant.

Portugal becoming a member of the European Union was an historic mark for the country's economy, namely concerning the inflow of structural funds for the development of portuguese companies. In Portugal the operationalization of these funds can be translated into many public policies to support micro, small and médium companies, namely in the development of entrepreneurship competencies and PME management, innovation, training workers / developing internationalization abilities.

In this context, this internship report highlights the public measures of the PME support through the QREN program – “Training- actions for PME”, which were in force during my internship. To help us understand this measure, the importance of PME, in both national and international economies, was analyzed as well as the impact of these public incentives in companies and workers.

This internship report will also describe the internship made in Associação Nacional das Industrias das Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins (ABIMOTA). To do so I will characterize the internship entity, its framework and describe what activities were made. Lastly a brief description and characterization of the companies which applied for the “Training – actions for PME”, as ABIMOTA's role is also to implement incentives to Micro, Small and Medium Companies (PME) which represents 99.9% of the Portuguese business scene

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
-------------------------	----------

<i>CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTÁGIO NA ABIMOTA</i>	5
--	----------

<i>1. Caracterização da ABIMOTA</i>	<i>5</i>
<i>1.1. A Entidade de Acolhimento - ABIMOTA.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2. Atividades desenvolvidas no Estágio</i>	<i>11</i>

<i>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....</i>	21
--	-----------

<i>1. Formação como Política de gestão do Potencial Humano</i>	<i>21</i>
<i>1.1. A Formação Profissional</i>	<i>22</i>
<i>1.2. Formação Profissional – uma necessidade.....</i>	<i>24</i>
<i>1.3. Plano Estratégico para colmatar as necessidades de Formação</i>	<i>29</i>
<i>1.1.1. Política de Formação.....</i>	<i>31</i>
<i>1.1.2. Processo de Formação.....</i>	<i>32</i>
<i>2. Legislação e Regulamentos aplicáveis ao Setor Privado</i>	<i>40</i>
<i>3. As PME na economia nacional.....</i>	<i>42</i>
<i>3.1. Noção de PME e sua importância na economia nacional</i>	<i>44</i>
<i>3.2. As Políticas Públicas de apoio às PME</i>	<i>47</i>
<i>3.2. Programa Operacional Potencial Humano (POPH)</i>	<i>49</i>
<i>3.2.1. Formação-ação para PME</i>	<i>52</i>
<i>3.2.2. QI-PME Centro – Qualidade e Inovação.....</i>	<i>54</i>
<i>3.3. Legislação e Regulamento Aplicáveis ao Programa POPH.....</i>	<i>58</i>
<i>3.4. A Formação no contexto da Administração Pública</i>	<i>59</i>
<i>3.5. Suporte Legal e evolução Normativa da Formação Profissional na Administração Pública.....</i>	<i>63</i>

<i>CAPÍTULO III – OPERACIONALIZAÇÃO DO QI-PME CENTRO NA ABIMOTA</i>	67
--	-----------

<i>1. Principais Indicadores.....</i>	<i>67</i>
<i>2. Análise da Formação na ABIMOTA à luz da teoria apresentada.....</i>	<i>79</i>

CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS 85

- 1. Considerações sobre as atividades desenvolvidas no estágio..... 85*
- 2. Considerações sobre a Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos e a importância dos fundos estruturais nas PME..... 86*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 91

ANEXOS 95

ÍNDICE DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional da ABIMOTA	7
Figura 2 - Plataforma SIGO	18
Figura 3 - Fases do Processo Formativo	38
Figura 4 - Principais Indicadores por dimensão de empresa (UE-27), 2009.....	47
Figura 5 - Localização das Empresas abrangidas pelo QI PME Centro.....	69

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Departamentos e suas funções	8
Quadro 2 - Áreas de Educação e Formação	10
Quadro 3 - Campos obrigatórios a preencher na Execução Física.....	16
Quadro 4 - Quadro Normativo do Sistema de Formação nas Empresas.....	40
Quadro 5 - Critérios para a definição de PME segundo a Recomendação da Comissão Europeia de 2003.	44
Quadro 6 - Principais indicadores por dimensão da empresa (2004-2010)	46
Quadro 7 - Os 10 eixos prioritários do POPH.....	51
Quadro 8 - Programas Formação-ação em vigor do QREN, 2007-2013	54
Quadro 9 – 5ª Edição do QI-PME Centro	56

Quadro 10 - Objetivos gerais e específicos da intervenção do Programa Formação-ação para PME	68
Quadro 11 - Empresas Inscritas, Aprovadas, Desistentes e Participantes	70
Quadro 12 - Número de empresas por número de trabalhadores	71
Quadro 13 - Tipologia de Setores de Atividade das Empresas que integram o QI-PME Centro 5ª edição.....	72
Quadro 14 - Relação entre Habilitações e Sexo dos Formandos	76

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de Empresas por CAE 2014/2015	73
Gráfico 2 - Áreas de Formação requisitadas	74
Gráfico 3 - Faixa Etária dos Formandos 2014/2015.....	75
Gráfico 4 - Taxa de Aprovados, Reprovados e Desistentes	77
Gráfico 5 - Níveis de satisfação dos formandos face às ações de formação	78

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ABIMOTA	Associação Nacional de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins
BCO	Balanço de Competências Organizacionais
CAE	Classificação da Atividades Económicas
CE	Comissão Europeia
CEC/CCIC	Conselho Empresarial do Comércio e Industria do Centro
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
DGERT	Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho
DTP	<i>Dossier</i> Técnico-Pedagógico
EFA	Educação e Formação de Adultos
FSE	Fundo Social Europeu
NUT	Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OI	Organismo Intermédio
PA	Plano de Ação
PME	Pequenas e Médias Empresas
PO	Potencial Humano
POPH	Programa Operacional para o Potencial Humano
QI-PME	Qualidade e Inovação para Pequenas e Médias Empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégica Nacional
RH	Recursos Humanos
RVCC	Sistema de Revalidação, Validação e Certificação de Competências
SIFSE	Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu
SIGO	Sistema de Informação e Gestão de Oferta Educativa e Formativa
UE	União Europeia



INTRODUÇÃO

O presente relatório está inserido num contexto curricular do Mestrado em Administração e Gestão Pública, lecionado no Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Para a conclusão do mestrado, o mestrando terá de optar por realizar uma Dissertação, um Projeto ou um Estágio. A minha escolha recaiu sobre a realização de um Estágio Curricular na ABIMOTA – Associação Nacional das Industrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins, sobre o qual se apresenta este trabalho final. Assim, este estágio teve a duração de cinco meses, mais especificamente 800 horas, tendo iniciado a 9 de outubro de 2014 e término em 30 de abril de 2015. Durante este período de aprendizagem, recebi o acompanhamento e orientação da Professora Doutora Maria Cristina Gomes por parte da Universidade de Aveiro, e da Doutora Teresa Martins – Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos na ABIMOTA.

Considerando a conjuntura atual que se faz sentir no mercado de trabalho, a oportunidade proporcionada pela Entidade de Acolhimento de me integrar no Departamento de Recursos Humanos permitiu que criasse valor e gerasse experiência profissional, refletindo o interesse pela realização de um estágio curricular. Relativamente à escolha do tema do trabalho, esta deveria estar relacionada com a formação prestada pela Entidade de Acolhimento ao tecido empresarial. Desta forma, a investigação centrou-se essencialmente na formação profissional no seio das micros, pequenas e médias empresas sustentada por apoios estruturais nacionais e supranacionais no âmbito da formação-ação para PME prestada pela ABIMOTA.

Por conseguinte, a designação do tema é: **A Formação-ação para PME: da conceção à implementação.**

Cada vez mais, o conhecimento e as competências dos profissionais têm sido identificados como sendo o capital valioso e diferenciador de competitividade, facto que tem levado as organizações a considerarem a formação como um investimento estratégico para os seus objetivos. Atualmente, o desempenho e a evolução das organizações dependem, em grande escala, duma boa gestão de recursos humanos. As



vantagens de uma formação eficaz representam, hoje, para as empresas e organizações, elevados ganhos económicos e sociais (Guerra et al. 2007).

Sendo o meu tema relacionado com a formação e o desenvolvimento de Recursos Humanos, este pode interligar-se com uma reflexão sobre a formação na Administração Pública e o desenvolvimento dos Recursos Humanos neste setor. Embora o estágio tenha decorrido numa entidade privada sem fins lucrativos, a possibilidade de troca de boas práticas na ABIMOTA na operacionalização de medidas públicas parece-me evidente.

Relativamente à identificação dos objetivos gerais e específicos, numa fase inicial, pareceu-me essencial definir o objetivo geral que enquadrasse o trabalho desenvolvido pela ABIMOTA no âmbito da formação-ação prestada ao tecido empresarial que acompanha. Desta forma, o objetivo geral centra-se na análise e acompanhamento do funcionamento do programa formação-ação para PME e perceber a importância destes programas nos intervenientes (trabalhadores e entidade patronal).

Consequentemente, para que o objetivo geral fosse alcançado, tornava-se essencial delinear outras metas mais específicas que complementassem o trabalho. Aquando delineadas, pretendia-se que estas fossem alcançadas através da prática das ações de formação nos Recursos Humanos das empresas bem como, uma base teórica que complementasse o trabalho. Deste modo, os objetivos específicos centravam-se na análise do programa formação-ação: analisando as várias fases que o compõem; identificação dos pontos fortes e fracos deste tipo de programas e os principais constrangimentos e dificuldades de aplicabilidade dos mesmos.

O papel da formação profissional tem assumido uma crescente importância devido às transformações económicas e estruturais dos mercados. Estes, cada vez mais exigentes e globalizados tendem a pressionar as empresas. Estas pressões exigem um investimento na melhoria da competitividade e produtividade dos Recursos Humanos e, naturalmente, a formação profissional, temática omnipresente nas agendas políticas nacionais e internacionais pelo seu papel decisivo no desenvolvimento competitivo das economias e de produtividade do tecido nacional empresarial, tem um papel fundamental no desenvolvimento de competências, sejam intelectuais ou profissionais (Cardim, 2012).



Para colmatar lacunas detetadas na qualificação dos indivíduos, a União Europeia (UE) em conjunto com os Estados-Membros têm vindo a produzir legislação onde figuram metas em matéria de formação ao longo da vida que permitam que o contexto de trabalho seja um espaço de aprendizagem e aquisição de competências.

Através dos fundos estruturais, Portugal definiu estratégias e programas que têm como objetivo apoiar micros, pequenas e médias empresas e levá-las a atingir padrões de desempenho mais competitivos, recorrendo a uma metodologia diversificada e personalizada (consultoria e formação), visando a promoção de intervenções planeadas e integradas, que atuem em simultâneo sobre a melhoria dos processos de gestão das empresas e o reforço das qualificações de empresários e quadros produtivos.

Quanto à estrutura do relatório, este divide-se em quatro capítulos, o primeiro apresenta a descrição e análise do estágio curricular. Neste estão contidas as atividades desenvolvidas durante o decorrer do estágio, para tal inicia-se por descrever a entidade de acolhimento, a ABIMOTA, com a identificação da Associação, da sua história, as suas atividades e outros aspetos relevantes relacionados com a mesma. Também se torna essencial descrever o Departamento de Recursos Humanos da Associação, uma vez que foi nele que se decorreu o estágio. Neste capítulo também se insere a descrição e análise do estágio, de forma a identificar o que foi feito durante as 800 horas de estágio.

Após a definição e natureza do estágio e da entidade de acolhimento, apresenta-se no segundo capítulo, a revisão bibliográfica no que refere à Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estando a temática centrada nas PME e na implementação de políticas públicas de apoio às mesmas, apresenta-se uma análise das PME de forma a compreender o seu contributo e impacto na economia nacional. Sendo a ABIMOTA uma Associação privada sem fins lucrativos, o seu papel passa também pela atribuição de incentivos às micro, pequenas e médias empresas que representam cerca de 99,9% do tecido empresarial português, operacionalizando o programa “Formação-ação para PME” para a região Centro, numa lógica de cooperação, inovação e desenvolvimento de competências.

No terceiro capítulo, insere-se a análise da formação-ação para PME na ABIMOTA, através da análise descritiva de alguns dados aferidos com a conclusão do programa.



Finalmente, o relatório conclui com uma análise crítica do estágio e da formação para o desenvolvimento dos Recursos Humanos das empresas apoiada por fundos estruturais.



CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTÁGIO NA ABIMOTA

1. Caracterização da ABIMOTA

No primeiro capítulo deste relatório pretende-se introduzir alguns elementos essenciais sobre a Entidade de Acolhimento, a ABIMOTA – Associação Nacional das Industrias das Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins. Deste modo, torna-se importante não só a descrição e análise das atividades desenvolvidas na Entidade de Acolhimento, como a sua caracterização, destacando o Departamento de Recursos Humanos.

1.1. A Entidade de Acolhimento - ABIMOTA¹

A ABIMOTA – Associação Nacional das Indústrias de Bicicletas, Ciclomotores, Motociclos e Acessórios (designação inicial antes de proceder à sua alteração), foi constituída por escritura pública a 1 de julho de 1975 por iniciativa de um conjunto de empresários industriais ligados ao setor das duas rodas. Esta associação sem fins lucrativos e de utilidade pública², nasceu com o objetivo de promover e desenvolver a indústria das duas rodas.

Fixada estrategicamente no concelho de Águeda, junto à Estrada Nacional n.º1, a ABIMOTA escolheu sediar-se nesta região por esta representar a maior indústria de bicicletas e componentes do País.

A Associação emprega cerca de 17 colaboradores em diferentes departamentos os quais: Gabinete Laboratorial; Gabinete de Gestão da Qualidade e Serviços Técnicos; Gabinete de Normalização e Gabinete de Serviços Associativos.

Inicialmente os seus associados eram empresas que desempenhavam, no nosso país, atividades ligadas ao fabrico e montagem de bicicletas, ciclomotores, motociclos e seus

¹ A informação apresentada neste capítulo foi facultada pela ABIMOTA.

² O Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de Novembro considera que “*são pessoas coletivas de utilidade pública as associações ou fundações que prossigam fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou circunscrição, cooperando com a Administração Central ou a administração local, em termos de merecerem da parte desta administração a declaração de «utilidade pública»*”.



acessórios. No entanto, a ABIMOTA decidiu alargar, em 2013, o seu âmbito de atuação para os setores das ferragens e do mobiliário metálico alterando a sua designação inicial passando a denominar-se ABIMOTA – Associação Nacional das Industrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins.

De acordo com a última atualização realizada em 2015, a ABIMOTA conta com quase 90 empresas associadas, produtoras de bicicletas, ciclomotores, ferragens, mobiliário metálico e afins representando cerca de quatro mil postos de trabalho, atingindo um volume de negócios de milhões de euros.

Esta Associação tem contribuído para o dinamismo da indústria da região prestando apoio na organização interna do sistema industrial de Águeda e auxiliando outras pequenas empresas locais na sua posição face ao exterior. Por esta razão, a ABIMOTA dá especial atenção à qualificação dos Recursos Humanos das empresas, envolvendo empresários, quadros superiores e produtivos, através da implementação de projetos estratégicos para o país como é o caso do QI PME Centro³.

Face aos atrasos da indústria do setor das duas rodas, em 1994, a ABIMOTA cria o LEA – Laboratório de Ensaios da ABIMOTA, cujo objetivo passava por desenvolver e modernizar este setor no âmbito da melhoria da qualidade de produtos.

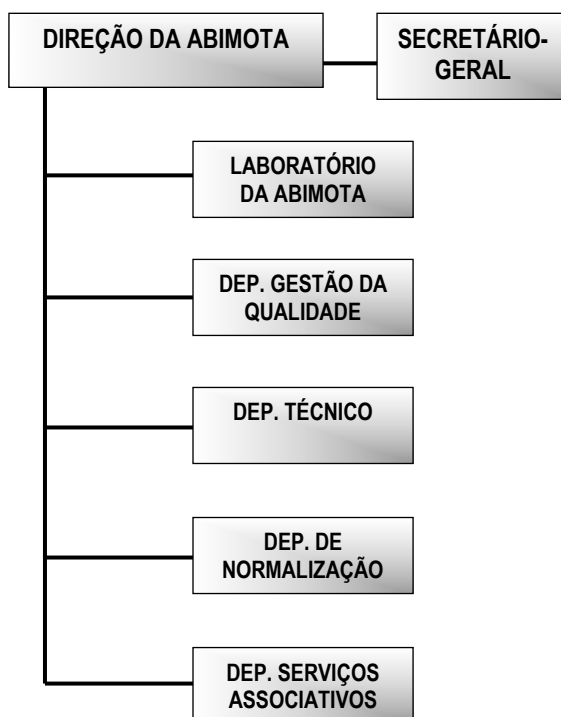
É importante referir que esta Associação atua, não só a nível nacional como internacional, nomeadamente em países da UE e Brasil e integra outras coligações de associações Europeias, como a Confederação Europeia dos Fabricantes de Bicicletas e Confederação Europeia de Assessórios para a Indústria das Duas Rodas.

Relativamente à sua estrutura interna, a ABIMOTA divide-se: a Direção Geral (que conta com o Presidente de Direção e com o Secretário Geral) e em cinco departamentos que estão subdivididos em gabinetes (Figura 1).

³ O Programa QI-PME Centro – Qualidade e Inovação é promovido pelo CEC/CCIC nos termos do Contrato de Delegação de competências celebrado com o Programa Operacional do Potencial Humano (POPH) que atribui ao CEC/CCIC estatuto de Organismo Intermédio no âmbito da Tipologia de Intervenção 3.1.1 do Eixo 3 do POPH.



Figura 1 – Estrutura Organizacional da ABIMOTA



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos facultados pela ABIMOTA.

Para melhor compreender o funcionamento e dinâmica da ABIMOTA, elaborou-se um quadro síntese (Quadro 1) que mostra as funções de cada gabinete, destacando o gabinete de Recursos Humanos, pois foi no seu âmbito que decorreu o estágio, embora se tenha colaborado em determinadas atividades relacionadas com os laboratórios.



Quadro 1 - Departamentos e suas funções

Departamentos	Subdivisão	Funções
Departamento Laboratorial	<p>É constituído por 5 Laboratórios:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Lab. De Ensaios de Materiais;▪ Lab. De Ensaios de Veículos;▪ Lab. De Ensaios químicos;▪ Lab. De Ensaios de Metalurgia;▪ Lab. De Ensaios de Metrologia; <p>Este Departamento possui um gabinete de Desenvolvimento de Novas Áreas e um Gabinete Comercial.</p>	<p>Estes Gabinetes têm como principais funções:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Realização de Ensaios para determinar características mecânicas de materiais;▪ Realização de Ensaios de superfícies e revestimentos de materiais;▪ Realização de Ensaios de análise de águas, ruído e acústica;▪ Realização de Ensaios a produtos do setor das duas e três rodas;▪ Realização de Ensaios de controlo dimensional e calibrações.
Departamento de Gestão da Qualidade	<p>Constituído por um Gabinete:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gabinete de Gestão da Qualidade.	<ul style="list-style-type: none">▪ Prestar serviços de Consultoria e Auditoria da Qualidade, nomeadamente saúde, higiene e segurança no trabalho
Departamento Técnico	<p>É constituído por 4 Gabinetes:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gabinete de Qualidade;▪ Gabinete de Ambiente;▪ Gabinete de Segurança e Higiene;▪ Gabinete de Projetos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Prestar serviços de Consultoria na Área da Qualidade;▪ Prestar Auditorias Internas de Qualidade;



Departamento de Normalização	Constituído por um Gabinete: <ul style="list-style-type: none">▪ Gabinete de Normalização.	<ul style="list-style-type: none">▪ É um Organismo de Normalização Setorial: a ABIMOTA participa e acompanha os trabalhos das Comissões Técnicas nacionais e internacionais em diversas áreas das duas rodas; participa na elaboração dos requisitos técnicos (por exemplo: produtos relacionados com o setor das duas e três rodas, serviços de gestão da qualidade; questões da ordem ambiental; inovação).
Departamento de Serviços Associativos	É constituído por 6 Gabinetes: <ul style="list-style-type: none">▪ Gabinete Económico / Financeiro;▪ Gabinete de Qualidade;▪ Gabinete Desportivo;▪ Gabinete Jurídico;▪ Gabinete de Comunicação e Imagem;▪ Gabinete de Formação*.	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaboração, acompanhamento e monitorização de projetos financiados pelo QREN;▪ Prestar apoio jurídico às empresas associadas;▪ Divulgação e participação em feiras ligadas ao setor das duas rodas;▪ Organização de eventos relacionados com as bicicletas;▪ Organização de Seminários e Workshops em diversas áreas de interesse para o setor das bicicletas;
*Tendo o Estágio Curricular decorrido no Gabinete de Formação, foi-lhe dada especial atenção na sua descrição e caracterização.		

Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos facultados pela ABIMOTA.



Gabinete de Formação e Recursos Humanos

A ABIMOTA tem vindo a oferecer valências no âmbito da Formação Modelar Certificada a todas as pessoas que queiram aumentar as suas competências e conhecimentos ainda que, não financiadas. Todavia, a partir do ano de 2000 passou a ser uma Entidade Acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), sendo responsável por organizar, promover, desenvolver e executar ações de formação. Esta acreditação, permite que a ABIMOTA preste formação em oito áreas distintas (Quadro 2).

Quadro 2 - Áreas de Educação e Formação

Designação da Área de Educação e Formação

Comércio

Marketing e Publicidade

Gestão e Administração

Secretariado e Trabalho Administrativo

Enquadramento na Organização / empresa

Metalurgia e Metalomecânica

Serviços de Apoio a crianças e Jovens

Segurança e higiene no trabalho

Fonte: Elaboração própria com base no site da Associação.

No âmbito da quinta edição do QI-PME Centro, a ABIMOTA realizou 85 cursos de formação em empresas da Região Centro.

No que concerne ao programa “Formação-ação para PME” para a Região Centro, a ABIMOTA direciona as suas valências em duas grandes modalidades, a formação intraempresas ou à medida, dirigida para projetos globais da empresa, com vista à obtenção de novos conhecimentos e à aquisição de instrumentos e ferramentas de



aplicação prática na organização e interempresas em que apresenta várias alternativas de cursos de forma a fazer face às lacunas e carências de formação profissional resultantes de um questionário prévio, denominado - Diagnóstico das Necessidades. Ainda no âmbito da formação, a ABIMOTA oferece formação não financiada aos trabalhadores e desempregados que queiram aumentar o seu conhecimento, proporcionando cursos livres em diversas áreas técnicas (línguas, gestão, auditoria, qualidade, marketing, entre muitas outras).

1.2. Atividades desenvolvidas no Estágio

O estágio curricular desenvolvido na Associação Nacional das Industrias das Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins teve início no dia 9 de outubro e término no dia 30 abril de 2015 perfazendo 800 horas. Como já referido, pretende-se com estágio compreender as dinâmicas diretamente relacionadas com a formação-ação e a sua importância enquanto instrumento de oportunidade para os Recursos Humanos, por outro lado, o “saber-fazer” todos os passos e aplicar os instrumentos necessários à prossecução e implementação deste tipo de programas de financiamento estatal e supranacional.

A ABIMOTA tem como missão a promoção do desenvolvimento e o progresso da indústria, esta Associação promove estes valores através da implementação do programa de formação aos Recursos Humanos das empresas, “Programa Formação-ação para PME”.

Deste modo, as tarefas realizadas no decorrer do estágio curricular na ABIMOTA enquadraram-se sobretudo na preparação e coordenação das ações de formação e são passíveis de serem divididas em três grandes áreas: compreensão do funcionamento do projeto em curso; apoio à coordenação das ações de formação e a preparação das ações de formação. Mais concretamente, colaborou-se na elaboração dos dossiers técnico-pedagógicos, nos dossiers a entregar aos formandos e no fecho das ações de formação, atividades acordadas no início do estágio.



Estas atividades estiveram sempre relacionadas com o atual projeto da instituição – QI-PME Centro 5ª edição – que tem como principal objetivo estimular o potencial de crescimento da economia portuguesa de forma sustentável apostando na formação.

De seguida, são apresentadas as atividades desenvolvidas que se encontram divididas por categorias: ações de formação; seminários e outras atividades. De salientar que, antes de iniciar o processo de formação-ação na empresa, estas passam por uma fase de seleção em que são analisadas conforme os critérios mencionados na cláusula décima segunda do Programa de Candidatura e Requisitos para Seleção de Entidades Beneficiárias e Projetos (Anexo 2).

▪ AÇÕES DE FORMAÇÃO

Elaboração e acompanhamento dos Dossiers Técnico Pedagógicos (DTP): por empresa e por ação. Os dossiers da formação são elaborados previamente a fim de serem entregues aos formadores responsáveis pelas mesmas ou nas empresas onde decorre a formação. Para tal é necessário preparar:

▪ Dossier Técnico Pedagógico por empresa

Este dossier é elaborado após a candidatura da empresa ser aceite para que possa beneficiar deste apoio financiado (Programa “Formação-ação para PME”). Inicialmente, deve constar a informação fiscal e contabilística, e posteriormente ao arranque do programa, vão sendo anexados, os relatórios de imersão e diagnóstico – Benchmarking⁴, Balanço de Competências Organizacionais (BCO)⁵, do Plano de Ação⁶ (PA) e por fim a Avaliação e/ou a redefinição do PA.

⁴ A ferramenta de *Benchmarking* é um modelo de ciclo fechado, em que o empresário com o apoio do consultor (previamente credenciado) preenche os questionários referentes à organização (área financeira, gestão, marketing), selecionam os critérios de comparação atendendo ao volume de negócios, número de trabalhadores, CAE e região; e elaboram um Plano de melhoria, salientando os pontos fortes e fracos da empresa, com proposta de medidas para superar os fatores críticos.

⁵ O Balanço de Competências Organizacional (BCO) é um momento de intervenção na empresa que diagnostica as competências coletivas ajustadas às necessidades e à estratégia da empresa.



Este dossier só fica completo quando toda a informação estiver corretamente preenchida e validada pela equipa de gestão e coordenação da Entidade Beneficiária que deve ser constituída segundo os critérios da cláusula quinta.

▪ **Dossier Técnico Pedagógico para a ação**

De acordo com o regulamento do Programa Operacional Potencial Humano, nomeadamente o Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007 de 10 de dezembro, as entidades beneficiárias ficam obrigadas a manter organizado o processo contabilístico e o processo técnico-pedagógico.

Desta forma, debruçou-se, essencialmente, no processo técnico-pedagógico, uma vez que as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio recaíram sobre tal. Assim, o dossier técnico-pedagógico, deverá estar estruturado segundo características e requisitos próprios do projeto, devendo desta forma, incluir a seguinte documentação (Anexo 1):

a. Programa e Cronograma da ação

Deve constar o nome da ação e a sua descrição, contemplando os objetivos gerais e específicos, conteúdos programáticos, destinatários, metodologias de formação, metodologias de avaliação, carga horária, recursos pedagógicos e local de realização.

b. Identificação dos Formadores

Os formadores responsáveis pela ação de formação devem preencher um documento com toda a informação relativa à sua identificação. Ainda assim, devem ser anexados os comprovativos dos contratos de prestação de serviços – caso sejam externos – os certificados de aptidão profissional de acordo com a legislação nacional aplicável nesta matéria e cópia da sua identificação pessoal tal como o seu Curriculum Vitae. É necessário fazer incluir as despesas com o pessoal (por exemplo, despesas de deslocação, no entanto, estes documentos são anexados no final da ação de formação).

⁶ O Plano de Ação (PA) é um conjunto de medidas concretas a implementar na empresa, não só durante o período de ação, mas também a curto/médio prazo que se lhe segue. O PA é o culminar das duas fases anteriores (Benchmarking e BCO).



c. Identificação dos Formandos

À semelhança do formador, os formandos devem preencher um documento semelhante denominado por “Ficha de Identificação”, cujos campos devem ser preenchidos corretamente. É necessário anexar cópias dos documentos pessoais a fim de proceder à confirmação dos dados.

d. Assiduidade e sumários

Cada sessão que compõe a formação deve ser registada nas Fichas de Presença. O formador fica responsável por registar os conteúdos ou matérias lecionadas naquela sessão e os formandos devem assinalar a sua presença.

e. Lista de Ocorrências

As situações inesperadas que ocorram no decurso da ação ou reflexões por parte dos formadores sobre a forma como decorreu a formação devem ser registadas na “Lista de Ocorrências”. A título de exemplo, é possível mencionar como ocorrências, as desistências dos formandos, as justificações de faltas ou baixas médicas dos formandos.

f. Avaliação da Aprendizagem

É elaborada uma grelha de avaliação direcionada ao formador para que este possa refletir sobre a ação de formação e o impacto que esta teve nos conhecimentos dos formandos, avaliando individualmente cada um. Sempre que haja recurso a testes, provas ou exercícios, estes devem ser incluídos neste ponto de forma a servirem de prova nas auditorias externas realizadas pela entidade intermedia, que na região centro é o CEC.

g. Avaliação de Satisfação

No âmbito da avaliação de satisfação é elaborado um documento interno com o objetivo de apurar a pertinência e o impacto da ação de formação no formando e no local de trabalho. São distribuídos dois questionários, diferenciados, aos formandos e formador.



h. Documentação distribuída durante a ação

Todo o material de apoio disponibilizado para a formação deve constar no dossier da formação, devendo os logótipos do projeto estarem bem visíveis.

Os DTP's devem ser organizados após regressarem à ABIMOTA. Deve dar-se especial atenção ao preenchimento dos documentos e à respetiva assinatura. São verificadas, frequentemente, lacunas a este nível, quer por parte dos formadores quer pelos formandos.

Devem constar sempre os originais dos documentos de forma a provar a sua veracidade. Após esta verificação o coordenador pedagógico na ABIMOTA responsável pelo projeto, deve assinar servindo de prova à sua correta verificação.

i. Dossiers a entregar aos formandos

O DTP deve ser acompanhado de outro material imprescindível à formação, e que é facultado aos formandos. Assim, é necessário preparar os dossiers de acordo com os requisitos do projeto QI-PME Centro, com os respetivos logótipos, que posteriormente são entregues aos formandos. Neste dossier deve constar uma ficha de identificação do formando e o material de apoio à formação (folhas brancas para anotações, canetas e manuais ou textos de apoio à formação).

A par desta atividade é necessário fazer o levantamento do material didático de apoio à formação (meios audiovisuais: projetores, telas, computadores, etc.).

j. Elaboração da Execução Física de cada ação de Formação

No final das ações de formação e após a informação do DTP estar devidamente preenchida e conferida é registada num documento próprio (elaborado pelos responsáveis do Organismo Intermédio (OI) – CEC/CCIC) que posteriormente é enviado ao mesmo OI para ser conferido.

Neste documento, deve conter toda a informação existente nestes dossiers: aspetos relativos aos formandos, ação de formação e empresa. Depois de devidamente preenchido é submetido para análise para o OI, responsável pela monitorização e acompanhamento do QI-PME Centro 5ª edição.



Este documento é bastante importante uma vez que, para além de descrever todo o processo associado à recolha direta de informação, serve de controlo por parte do OI. Após o seu preenchimento, é feito o *upload* do mesmo numa Plataforma específica, denominada por Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE) pois é a partir deste documento que são gerados os Pedidos de Reembolso.

Assim, os requisitos de preenchimento deste documento passam pela identificação das empresas apoiadas, dos formandos e das ações de formação. Conforme o Quadro 3 é possível verificar com detalhe, os campos de preenchimento.

Quadro 3 - Campos obrigatórios a preencher na Execução Física

Formandos	Ação de Formação	Empresa
Doc. Identificação	N.º Ação	NIF
Nome		
Data de nascimento	Ano de Realização	
Género		
Morada	N.º Horas Laboral/Pós-	
Telefone	Laboral da Ação de Formação frequentadas pelos formandos	
Habilitações	Situação do Formando face à	
Situação face ao Emprego	ação de formação (aprovado, reprovado, desistente)	

Fonte: Elaboração própria a partir do documento elaborado pelo CEC/CCIC.

▪ **Contacto com as empresas para solicitar informação relativa aos formandos**
/ Contacto com os formadores a fim de solicitar informação relativa à
formação

A elaboração dos certificados ou a elaboração da Execução Física necessitam de um conjunto de dados de carácter obrigatório. Após a verificação dos DTP's são conferidos alguns dados que não constavam ou não estavam atualizados.

Para tal, é necessário contactar as empresas a solicitar esses dados a fim de proceder à elaboração quer dos certificados quer da Execução Física. Muitas das vezes, esta



comunicação torna-se lenta sendo uma das limitações do fecho dos dossiers e posterior arquivo.

▪ **Elaboração de Certificados**

Terminadas as ações de formação, devem ser elaborados os Certificados de Participação dos formandos que tenham obtido aprovação, são elaborados numa plataforma nacional, designada por SIGO⁷ (Figura 2). Esta plataforma surgiu com a necessidade de clarificar os procedimentos exigíveis a todos os operadores de formação certificada conforme o previsto no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) e no Código do Trabalho, após a conclusão de qualquer formação não inserida no CNQ.

Os formandos são inscritos previamente nesta plataforma e após o término da formação são associados à respetiva ação de formação também ela previamente criada. Após estes passos são colocados os dados do formando relativos à formação (aprovado e respetiva classificação). No final do processo, o certificado é automaticamente gerado que posteriormente deve ser autenticado e assinado pelo responsável máximo da ABIMOTA que neste caso é o Secretário-geral.

Antes dos certificados serem entregues nas empresas, devem ser fotocopiados e colocados nos respetivos DTP's da formação.

⁷ O Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) constitui-se como uma ferramenta de apoio ao registo de atividades das Entidades que desenvolvem ofertas educativas e formativas ou outros percursos de qualificação para adultos. A Portaria n.º 474/2010 de 8 de Julho estabelece o modelo normativo de “*certificado de formação profissional que se destina a certificar a conclusão com aproveitamento de uma ação de formação certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações*”. O n.º2 do artigo 3.º indica ainda que esse “*modelo de certificado é emitido através da Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO)*.” Para mais informações sobre esta plataforma, consultar <http://www.ecosaude.pt/uploads/Portaria4742010.pdf> (cons. 14 de março de 2015).



Figura 2 - Plataforma SIGO

Fonte: Plataforma SIGO

■ SEMINÁRIOS

■ Preparação do material necessário para os Seminários Temáticos

Como previsto no âmbito do programa “Formação-ação para PME”, a par da implementação da vertente de consultadoria, deverão decorrer os Seminários Temáticos, cuja duração deve ser de 12 horas cada. Estes seminários são direcionados aos empresários, cujo objetivo é dotá-los de conhecimentos e competências em áreas específicas como: gestão estratégica, gestão de inovação, gestão comercial e marketing, gestão de recursos humanos e gestão da internacionalização.

Estes seminários são previamente planeados e organizados pela ABIMOTA. Para tal, é necessário preparar toda a logística, que se inicia com o aprovisionamento do espaço físico (um dos requisitos do Projeto estabelecidos pela Entidade competente - POPH, refere que estes seminários devem decorrer em regime residencial), o planeamento dos oradores e das suas intervenções e do material que deve ser distribuído aos empresários/quadros superiores ou dirigentes.



Neste âmbito, assegurou-se que todos os materiais e documentação que são entregues aos empresários estariam corretamente preparados. Assim sendo, as pastas entregues continham o programa do seminário identificando o horário das intervenções dos oradores, breve apresentação dos temas preparados pelos mesmos, canetas e questionário de satisfação do seminário).

Posteriormente, os questionários são tratados a fim de apurar o seu impacto e a sua importância.

▪ OUTRAS ATIVIDADES RELACIONADAS COM A EXECUÇÃO DO PROGRAMA “FORMAÇÃO-AÇÃO PARA PME”

▪ Elaboração de Relatórios Mensais

No âmbito deste Programa, de elevado rigor e complexidade de procedimentos, é necessário fazer um controlo mensal por parte do CEC (entidade intermédia entre a entidade externa formadora – ABIMOTA e o POPH com o objetivo de aferir o ponto de situação.

Assim, outra das atividades de estágio foi a elaboração destes relatórios mensais. Neles devem constar toda a informação recolhida mensalmente sobre o decurso das ações de formação e toda a logística intrinsecamente ligada à formação, ou seja, as ações de formação que iniciaram ou concluíram, bem como os seminários, PA, Benchmarking, e outra informação complementar, nomeadamente o número de envolvidos nestas atividades e a correspondência trocada entre as empresas beneficiárias e a ABIMOTA, ou seja, estes relatórios têm como objetivo fazer um balanço periódico do projeto.

▪ Cronograma de Projeto

Cada programa deve obedecer a um cronograma que deve ser seguido com o maior rigor. Assim, outra das atividades incumbidas foi a atualização deste cronograma o qual facilitaria a sua consulta aquando alguma dúvida relativa a atividades desenvolvidas ou o espaço temporal em que ocorreram.



No final do programa, este relatório deve constar em cada dossier técnico de cada empresa.

▪ **Apoio administrativo à formação e atividades da ABIMOTA**

Os projetos financiados por organismos públicos nacionais e europeus tendem a ter um grau de complexidade e detalhe elevado. É necessário que toda a documentação esteja conforme os requisitos, nesse sentido foram desenvolvidas algumas atividades de estágio de apoio administrativo à formação, nomeadamente envio de correspondência para empresas, formadores e formandos; arquivo de informação relativa ao projeto QI-PME Centro 5ª edição e arquivo de informação em falta da edição anterior.

Foram realizadas outras atividades que não estavam diretamente relacionadas com a formação nomeadamente o trabalho desenvolvido para os laboratórios da ABIMOTA, ou seja, foram desenvolvidas atividades de tratamento de dados de questionários a fim de apurar a qualidade dos serviços laboratoriais da ABIMOTA e análise normativa de legislação nacional e europeia.

Como referido, a ABIMOTA organiza *workshops* e seminários em diversas áreas, os quais requerem uma organização logística. Neste âmbito, e à semelhança dos seminários do QI-PME, é necessário preparar o material a ser entregue aos participantes (que são, normalmente, os responsáveis das empresas associadas) e a logística do espaço, atividades que iam sendo propostas ao longo do tempo.

Apesar das duas últimas atividades não estarem diretamente relacionadas com o programa formação-ação, permitiram desenvolver/adquirir conhecimentos noutras áreas, e em alguns aspetos permitiram aplicar competências adquiridas ao longo do percurso académico, nomeadamente no que respeita à análise de matéria legislativa e tratamento estatístico de dados.



CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

«O capital humano é o principal instrumento de crescimento e riqueza dos países (...) em que a diferença e o sucesso residirão nos países e nas empresas que, independentemente da sua dimensão física, sejam capazes de descobrir, criar e cultivar talentos»⁸ e para tal, «a formação é um dos métodos mais eficazes de melhorar a produtividade dos indivíduos e de comunicar os objetivos organizacionais aos novos colaboradores»⁹.

Neste capítulo é identificado um conjunto de conhecimentos gerados pela área da formação e desenvolvimento dos Recursos Humanos. Numa tentativa de aproximação ao tema, inicia-se com algumas interpretações sobre o papel da formação e desta nas organizações, prosseguindo-se pelas diferentes concetualizações atribuídas à formação por diferentes autores de referência.

Por último, são abordados os temas da política, gestão e processos de formação enquadrados no âmbito do programa Formação-ação para PME, para melhor compreender a articulação destes aspetos com a gestão da formação nas empresas e nas entidades formadoras.

1. Formação como Política de gestão do Potencial Humano

A formação, tanto ao nível profissional como escolar são imprescindíveis para a sustentabilidade das organizações, uma vez que se consubstanciam na aposta nas pessoas, permitindo desta forma a aquisição de conhecimentos. Existem semelhanças entre as escolas e as organizações, pois ambas geram conhecimentos e são promotoras de mudanças (Batista, 1997).

⁸ Belmiro de Azevedo cit. por Camara et al. (2003: Prefácio) in *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*

⁹ Arthur et al. (2003, p. 234) cit. por Gomes, J. (2008:385) in *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*.



Também é um facto que o conhecimento é fulcral para qualquer organização, pela qual se garante a sustentabilidade organizacional e a diferenciação da concorrência. São nestes períodos de mudança que a criação de conhecimento e a sua incorporação nos produtos ou serviços é suficiente para que qualquer organização se destaque no mercado (Franco, Ferreira, 2007:170).

É neste contexto que as organizações deverão promover a aprendizagem, fomentar o conhecimento e incrementar a inovação. Não se pode esquecer que o conhecimento é gerado pelas pessoas, e como tal as organizações têm de atender às suas necessidades de forma a poder estimulá-las (Morey, Maybury, Thuraisingham, 2000:6).

Velada (2007:60) refere que o indivíduo deve estar numa constante aprendizagem de forma a poder adaptar-se às constantes mutações do meio envolvente. Este contexto é crucial para a consciencialização do indivíduo face à relevância atribuída à formação, tendo em conta que esta é o veículo essencial dessa mesma aprendizagem.

Como se pode verificar, uma das vias que a organização pode apreender e gerar conhecimento é através da formação. Esta é considerada como sendo uma ferramenta fulcral de gestão de Recursos Humanos, para criar maior valor acrescentado e para um melhoramento constante do desempenho organizacional.

De acordo com Schuler e Jackson (1997, cit. por Esteves 2008:21) “a chave para o sucesso das companhias nos dias de hoje e no século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos”.

1.1. A Formação Profissional

Segundo o art.º 1 número 2 do Decreto-Lei 405/91 de 16 de outubro, a formação profissional é um processo através do qual ativos, desempregados ou candidatos ao primeiro emprego se possam preparar para uma atividade profissional. Entende-se por formação profissional inserida no mercado de emprego, a que é destinada especificamente a ativos empregados, por conta própria ou de outrem, e desempregados,



incluindo os candidatos ao primeiro emprego, cujo objetivo principal é o exercício qualificado de uma atividade profissional que é realizada por empresas, centros de formação e outras entidades empregadoras ou formadoras.

Também a Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) refere-se à formação profissional como um processo de aquisição de competências, conhecimentos ou comportamentos exigidos para o exercício de funções para uma determinada função ou profissão. Perspetiva partilhada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico que reconhece a formação profissional como “todo o processo pelo qual o indivíduo desenvolve as competências requeridas nas tarefas relacionadas com o trabalho (OECD, 1997:7).”

Segundo Camara (2003:415) a formação profissional assume-se como agente de mudança que engloba a aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos capaz de potenciar transformações no desenvolvimento pessoal e organizacional.

De facto, e de acordo com as conceções de formação profissional anteriormente apresentadas, é perceptível a sua ótica empresarial, isto é, a formação destina-se aos colaboradores ou possíveis colaboradores das organizações sendo, frequentemente, associada a um instrumento de gestão orientada para alcançar metas organizacionais, através de estratégias e processos produtivos para a melhoria do desempenho da função.

Este é também o conceito de formação profissional que se encontra implícito em todo o presente relatório, uma vez que é sobre a formação profissional ministrada em empresas que nos debruçamos. Neste sentido, é possível afirmar que o processo de formação tem, atualmente dois grandes objetivos:

- Permitir o desenvolvimento e aquisição de qualificações e competências sociais e pessoais que respondam às necessidades das empresas;
- Permitir a transformação económica, atuando como agente de pressão sobre a economia de mercado.



Ponto de vista partilhado por Camara (2003:415) que refere, em termos genéricos, quatro objetivos da formação (de curto, médio e longo prazo):

- Desenvolvimento das capacidades profissionais dos formandos que possam responder eficazmente para os negócios das empresas (curto prazo);
- Desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes que permitam que estes, no exercício da sua função, possam desenvolvê-la com maior eficácia, eficiência e satisfação (médio/curto prazo);
- Proporcionar o desenvolvimento de conhecimentos necessários para o desenvolvimento da sua carreira (médio prazo);
- Como fator social, proporcionar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas (longo prazo).

1.2. Formação Profissional – uma necessidade

A formação é considerada uma das ferramentas elementares da gestão de Recursos Humanos. Segundo Fischer (2002), a década de noventa foi favorável ao aparecimento de um modelo de gestão de RH o qual invoca a capacitação e o desenvolvimento contínuo das pessoas como fundamentais para viabilizar as competências organizacionais.

Fatores como a competitividade do mercado, o avanço tecnológico e os clientes cada vez mais exigentes, propiciaram um cenário mais rigoroso e exigente para os trabalhadores, fomentando novas formas de pensar e organizar processos produtivos que se refletissem no bom desempenho organizacional (Canário, 1999).

Foi a partir deste momento que as empresas tomaram consciência que para serem competitivas deveriam investir no desenvolvimento intelectual dos seus trabalhadores. A partir de então, os Recursos Humanos ganharam um “estatuto” valioso e intangível.

De modo geral, a formação profissional serve para reorganizar e reeducar. Partindo de uma definição mais abrangente, é possível inferir que a formação profissional é uma



atividade que altera o comportamento das pessoas. Também é comum referir, que a relevância da formação deve-se à vontade das organizações aumentarem a sua produtividade, inicialmente na forma de conhecimento e posteriormente no mercado.

É evidente que a necessidade de formação é fruto das constantes mudanças, sejam elas económicas, concorrenciais, tecnológicas ou culturais. Desta forma é importante responder à seguinte questão: Quais são as finalidades da formação nas organizações?

É comumente perceptível nos discursos em torno desta temática, a circunscrição da formação como resposta aos imperativos económicos destacando a sua importância no seio das organizações como fonte potenciadora da melhoria da sua performance através dos Recursos Humanos que estas detêm.

A formação é vista numa ótica de construção social do indivíduo e de aperfeiçoamento contínuo dos seus conhecimentos e competências, tornando-se difícil de não associar o conceito da formação do mundo do trabalho.

Deste modo, na ótica social a formação é entendida como um processo de construção social do indivíduo com o objetivo de facilitação na integração do mercado de trabalho (Fialho et al. 2013:11); para o aperfeiçoamento de competências como fator diferenciador para a melhoria do desempenho (Cardim, 2005:1) e essencial no desenvolvimento pessoal (Bernardes, 2013:58). Está para além de ser a resposta quando se trata da “humanização das relações humanas e da valorização do capital humano” deve conseguir transformar as organizações em locais de aprendizagem porque:

“Para além deste aspeto relacionado com a capacidade de formação potenciar os individuais do ponto de vista pessoal, profissional e cultural (contribuindo simultaneamente para reduzir as resistências à própria formação), ela deve também conseguir o «milagre» de transformar as empresas em «organizações inteligentes», em que a qualidade emerge como um dos seus imperativos essenciais.” (Estêvão, 2001:189)

Á luz da perspectiva de aperfeiçoamento das competências ou melhoria das existentes direcionada para a tarefa, Ferry (1983 cit. por Fialho et al. 2013:93) define a formação



como “um modo de desenvolvimento individual dirigido à aquisição ou ao aperfeiçoamento de capacidades” e enquadra este conceito numa tripla vertente como:

- **Estratégica** – a formação é vista como resposta às necessidades da instituição e os formadores são os detentores do conhecimento e do saber e tentam procurar que os formandos se adaptem às exigências da organização onde estão inseridos;
- **Processo de desenvolvimento** – os indivíduos incorporaram aprendizagens formais e informais com a experiência da vida, ou seja, ele são os seus próprios agentes da sua formação.
- **Instituição** – a formação identifica-se com a instituição formadora, isto é, edifício, horários, programas, normas, etc..

A formação profissional tem sido também, associada a fatores económicos, nomeadamente quando existe a necessidade de formar os Recursos Humanos de forma a prepará-los para os desafios. Esta ótica está presente no discurso de Santos (2008:199) quando reconhece a formação profissional,

“como uma condição «sine qua non» para a elevação do índice de produtividade de uma organização laboral e por conseguinte, é uma das variáveis mais relevantes para o necessário sucesso de um país nos mais diversos setores da atividade económica.”

Na mesma linha de orientação Caetano (2007) cit. por Fialho et al. (2013:15) refere que a formação profissional reporta-se a uma:

“atividade direcionada para identificar e desenvolver capacidades humanas para uma vida ativa, satisfatória e produtiva. Aqueles que recebem a formação profissional devem ser capazes de compreender e, individualmente ou coletivamente, influenciar as condições de trabalho e contexto social”.

A par deste desenvolvimento humano a formação profissional deve ser um mecanismo de resposta às necessidades do mercado de trabalho e utilizar os RH disponíveis para suprir tais necessidades. Para Fialho et al. (2013:17), a formação profissional deve ser “uma ação estratégica que procura aliar as necessidades do



mercado de trabalho, capacitando os Recursos Humanos para uma resposta qualificada num determinado processo produtivo”.

Na literatura sobre a temática da formação profissional vários autores assumem-na como uma aprendizagem contínua ao longo da vida que tem assumido, nos últimos anos, uma importância crescente no quadro das políticas públicas por se considerar que está intimamente ligada ao aumento da competitividade. Como refere Almeida & Alves (2011:710) a “formação profissional é atualmente chamada a contribuir para aumentar a competitividade das empresas e das organizações, para facilitar os processos de desenvolvimento ou de mudança organizacional e para aumentar a empregabilidade individual.”

De forma sucinta, os benefícios da formação para as organizações incidem sobretudo na melhoria do desempenho; numa melhor gestão de conflitos; responde a necessidades de produtividade; maior desenvolvimento organizacional pela capacidade de melhor identificar os objetivos organizacionais e posteriormente o seu alcance; aumento da dedicação profissional; menos acidentes no trabalho; melhorar a satisfação do trabalhador. Para o indivíduo também existem benefícios dos quais, o seu desenvolvimento pessoal, cívico e profissional, permitindo aumentar as suas capacidades técnicas e relacionais, aumentando os seus níveis de confiança e motivação, ou seja, a formação é um processo de transformação ao nível de desenvolvimento pessoal e social, tal como preconiza Estêvão (2001:186):

“ela promove a eficiência; incrementa a motivação e a automotivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projetos individuais (e também coletivos) no campo profissional: suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove culturalmente e socialmente os trabalhadores: enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução de identidades coletivas.”

Desta forma, a formação está intrinsecamente associada a vários processos, como o de saberes: saber – fazer/ saber-estar, passando pelo desenvolvimento ou reciclagem de competências e práticas, aperfeiçoamento, crescimento a nível pessoal e social, mais



aberto à responsabilidade cívica e de cidadania. A formação permite um desenvolvimento quer do trabalhador, quer da organização, tornando-se fator-chave de gestão de RH.

Outro aspeto importante para reflexão, são as disfunções da formação, destacando-se o acesso desigual. Se atualmente a formação é um dos principais mecanismos de desenvolvimento das organizações, é importante pensar sobre o acesso à mesma. Estará a formação ao alcance de todos? Estêvão (2001) em resposta a esta questão afirma que a formação privilegia os trabalhadores bem integrados nas empresas, cuja situação profissional se encontra sólida e considera que “isto equivale a dizer que não são os fatores individuais (ligados ao passado escolar ou profissional), mas antes as estruturas ligadas às características e às políticas das organizações que mais pesam nas oportunidades de acesso” (Estêvão, 2001:198).

Acrescentando ainda, que os trabalhadores com baixas qualificações são “sistematicamente os mais desfavorecidos”. Mesmo analisando a variável género, as mulheres são mais penalizadas que os homens em termos de oportunidades de formação: “a formação continua não se insere nem com a mesma frequência nem com a mesma significação nas trajetórias masculinas e femininas: frequentemente ligadas à mobilidade ascendem nos homens, ela intervém sobretudo em ligação com os períodos de desemprego ou de retoma de atividade nas mulheres” (Estêvão, 2001:198).

Outra desigualdade apontada à formação recai sobre a mobilidade profissional, em que,

“a formação contínua se inscreve, de forma prioritária, nas biografias marcadas por uma mobilidade social e profissional ascendente. Aqueles que só conheceram poucas mudanças profissionais e permaneceram nos mesmos meios sociais e culturais acedem relativamente pouco à formação.” (Estêvão: 2001:199)

E conclui que:

“a formação realiza o contrário daquilo que ela diz para que foi feita: ela não realiza igualdade de oportunidades, ela tem uma função seletiva é pura adaptação ao mercado de trabalho, submetida a



produzir para o trabalho exigido pela lógica do sistema industrial” (Ficher, 1978:42, cit. por Estêvão, 2001:199)

Deste modo, a formação profissional pode assumir diferentes formas de aperfeiçoamento dos trabalhadores, que variam desde a atualização de conhecimentos com a introdução de novas técnicas ou reciclagem proporcionando a melhoria das capacidades de desempenho das atividades.

1.3. Plano Estratégico para colmatar as necessidades de Formação

O baixo nível de qualificações é apontado como um dos principais problemas estruturais do país o qual provoca um atraso no crescimento socioeconómico. Desde os anos noventa que a formação do capital humano tem sido apontada como um dos motores de desenvolvimento e gerador de riqueza em termos de aumento de qualificação da mão-de-obra.

Ter RH qualificados tornou-se uma mais-valia para as empresas, sobretudo no contexto socioeconómico atual, como refere Tavares (1996:22) “estamos na verdade, diante de uma sociedade que não só tem de aprender mais e melhor, mas tem de o fazer a um ritmo de aceleração estonteante” a que não serão alheios os desafios e as exigências feitas às empresas para serem competitivas num mundo e numa economia cada vez mais globalizada.

A formação profissional é frequentemente associada à formação inicial oferecida pelos sistemas públicos de ensino, no caso de Portugal, as escolas profissionais, o sistema tecnológico, etc. atividades mais vocacionas para tarefas específicas, no entanto existem outras atividades que surgiram como resposta às exigências e necessidades do mercado. Emerge assim, o aperfeiçoamento dos ativos como fator determinante na valorização do capital humano, para tal são instituídas ações de formação que permitem reciclar e atualizar conhecimentos.



Este fator de formação no seio das organizações é visto, muitas das vezes, como elemento dispersor e sem acréscimo ao funcionamento das empresas. Num mercado em constante mutação, o fator formação pode ser encarado como uma oportunidade de formar os seus profissionais a estarem preparados para mudanças ou aproveitar a formação como instrumento de intervenção direta nos seus profissionais de forma a evitar contratação de pessoal (Cardim, 2012:1).

O aperfeiçoamento profissional nos ativos surge como resposta às necessidades de desempenho profissional e como um instrumento de desenvolvimento das organizações permitindo melhorar competências, reciclar e atualizar conhecimentos e valorizar o capital humano. Este mecanismo deve ser estudado e claramente definido quanto aos objetivos e necessidades organizacionais.

Assim, este aperfeiçoamento deve, para Cardim (2012:3), abarcar as seguintes características:

- Estar direcionado para o pessoal ativo da organização;
- Ter curta duração, com poucas horas semanais e distribuídas por várias semanas. Normalmente são ações que decorrem no pós-laboral, fator fortemente criticado pelos trabalhadores por ocupar o tempo livre;
- Direcionado para conteúdos que estejam intimamente relacionados com as tarefas que desempenham a nível profissional. Estas ações formativas devem ter objetivos integrados e com enfoque direto na função profissional do trabalhador. Neste caso, a ação deve ser articulada previamente com objetivo de após a formação, o trabalhador saber a forma correta de trabalhar e organizar o seu trabalho.

Para Le Boterf (1999), a conceção da formação implica um conceito renovado de investimento em que as decisões de conceção e gestão de práticas de formação devem ser alvo de avaliação rigorosa, uma vez que, o investimento em formação pode assumir uma lógica de valor acrescentado ao capital de competências da organização, daí ser fundamental promover condições favoráveis de aprendizagem dos seus RH conforme os



objetivos estratégicos da empresa. De salientar que, não menos importante é o envolvimento dos dirigentes no processo de formação, pois validam e expressam com o seu comprometimento e com a sua política, tornando-se fulcral para a eficácia e eficiência dos esforços empreendidos.

De modo geral, a necessidade de formular um plano estratégico para colmatar as necessidades de formação, passa pela formulação de uma política de formação adequada às necessidades de formação e posteriormente pelo processo de formação. O processo de formação em contexto laboral obtém o seu rumo após a orientação necessária, o qual requer um estudo das necessidades formativas, a ação formativa aleada às necessidades e posteriormente a sua avaliação. O objetivo é fornecer aptidões e conhecimentos para que os trabalhadores possam desenvolver com êxito o seu trabalho.

1.1.1. Política de Formação

Denomina-se por políticas de formação e desenvolvimento dos trabalhadores todas as orientações e princípios diretores de ação, isto é, um conjunto de princípios e objetivos que servem de guia a tomadas de decisão e posteriormente ajudam no planeamento de atividades de formação. (Bernardes, 2013:55)

A política de formação compreende um conjunto de propósitos os quais visam atender os objetivos definidos pela empresa no âmbito da gestão de formação e desenvolvimento dos seus RH. Para Peretti (2001:380) uma política de formação deve atender a dois objetivos: adaptar os RH às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho em consequência de fatores externos (evolução tecnológica e contexto económico), determinar as alterações e assumir a inovação de forma a assegurar o desenvolvimento da empresa.

No entanto, uma política de formação não pode ser um fim em si mesma, ela faz parte de um processo global de desenvolvimento dos trabalhadores que, em conjunto com outros meios e atividades contribuem para o todo das políticas de desenvolvimento dos RH (Meignant, 1999:51).



A política de formação é formalizada através de um plano de formação, onde são expressas as escolhas realizadas, após uma fase de análise de necessidades por parte do responsável da formação (Peretti, 2001:380). Desta forma, uma política de formação não é somente a execução de uma atividade de formação, mas uma atividade formativa contínua do desenvolvimento dos trabalhadores.

1.1.2. Processo de Formação

Quando se fala de formação para melhorar o desempenho de ativos é necessário compreender todo o processo subjacente à ação formativa. De modo geral, a literatura aponta para a necessidade que qualquer processo formativo requerer uma fase de diagnóstico, de execução e ainda de avaliação. Assim, as variedades de propostas sobre o processo formativo contemplam passos ou etapas diferenciados ou mesmo complexos, mas que se complementam.

Na promoção da formação dos trabalhadores, as empresas tendem a utilizar diferentes perspectivas de diagnosticar, conceber, organizar ou executar a formação em função de fatores como: a cultura organizacional, as políticas de formação ou a visão dos gestores assim como as práticas da formação tendem a traduzir-se por processos, ações ou atividades mais complexas, aprofundadas e diversificadas (Bernardes, 2013:63).

Segundo Cardim (2012:15) este processo de formação nas organizações visa estabelecer a forma de operar o desenvolvimento dos recursos humanos através de procedimentos de forma a adequar a ação às intenções e necessidades da organização e estipular a melhor solução formativa geradora de aperfeiçoamento do desempenho profissional.

Este processo de formação envolve um conjunto de fases, denominado por ciclo-formativo ou ciclo de gestão da formação que se inicia com o diagnóstico e finda com a



avaliação da formação. Cada ação deve ser individualizada e adaptada a cada organização tendo em vista o alcance dos objetivos e resultados esperados.

O processo formativo, também conhecido por ciclo da formação é reconhecido pela sua dinâmica, no qual a formação cobre uma sequência programada e independente de eventos, cujo ciclo se renova a cada vez que se repete. A avaliação determina o cumprimento do ciclo.

Considerando que as organizações estão empenhadas em melhorar o desempenho organizacional dos seus RH torna-se crucial identificar um processo/método de desenvolvimento de ações formativas. Estes processos devem ser estrategicamente delineados e estabelecer a forma de operar e para tal, a ação deve ser adequada às necessidades formativas dos RH.

Na perspectiva de D. Kirkpatrick & J. Kirkpatrick (2009), para o planeamento e implementação de um programa formativo eficaz, são necessárias dez fases no processo:

- Levantamento das necessidades;
- Definir objetivos;
- Determinar o tema e conteúdos;
- Selecionar participantes;
- Determinar datas;
- Selecionar local/instalações apropriadas;
- Selecionar formador;
- Selecionar formador e recursos audiovisuais;
- Coordenar a formação;
- Avaliação da formação ou programa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009:3)



Este processo de formação obedece a um método de análise que integra o planeamento, desenvolvimento e controlo das ações formativas visando o alcance de resultados positivos e satisfatórios. Assim, nestes processos devem constar todas as fases da formação, deste o levantamento das necessidades de formação até à sua avaliação ou redefinição. Estes passos devem ser seguidos de forma rigorosa para que os objetivos inicialmente traçados sejam alcançados.

Cardim (2012) refere outra abordagem do processo formativo que o simplifica para cinco fases. No entanto, é possível verificar que as dez fases do processo descrito por Kirkpatrick & Kirkpatrick (2009) fazem parte da abordagem de Cardim (2012).

Desta forma, Cardim (2012:16-18) preconiza a existência de cinco dimensões que compõem o ciclo formativo.

Relativamente à primeira fase deste processo formativo, deve ser estabelecida uma orientação geral sobre a ação formativa. Esta visão geral pretende detetar problemas que justifiquem uma ação formativa, identificação dos atores intervenientes, e recursos disponíveis tal como a identificação dos pontos fortes e fracos.

Esta análise pretende traçar os objetivos designados por “pré-diagnóstico”, que deste resulta a explicitação da política existente ou a sua definição. Para a fixação de objetivos as chefias devem decidir sobre os contornos da ação a desenvolver, os recursos afetos e trabalhos mais técnicos de forma a transformar políticas em objetivos mais concretos. É importante que a organização tenha consciência da importância de um processo formativo e para que serve realmente, salientando o objetivo essencial – o aperfeiçoamento efetivo da organização.

No que refere à segunda fase deste processo, o levantamento das necessidades é considerada a fase essencial de todo o processo. De acordo com Ceitil (2007:343), o diagnóstico das necessidades deve ser capaz de diferenciar os problemas que podem ser resolvidos através da formação e aqueles que requerem outras soluções. É importante nesta fase salientar que este levantamento é constituído pelas necessidades de



aperfeiçoamento dos trabalhadores e quadros de uma dada organização, entidade ou empresa.

O levantamento das necessidades pode ser executado de diversas formas: uma das formas apontadas é efetuar o levantamento junto de chefias dos participantes de formação, ou em alternativa também é possível elaborar o levantamento junto das chefias (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

Bernardes (2013:63) considera que as necessidades podem provir de outros fatores nomeadamente, projetos que traduzam as necessidades estratégicas das empresas e as competências dos trabalhadores para lhes responderem de forma eficaz; a política social da empresa e a sua capacidade de se adaptar às envolventes internas e externas.

Esta segunda fase requer um inquérito à organização com a finalidade de recolher e sistematizar as necessidades da organização através de instrumentos metodológicos que permitam detetar disfunções de desempenho ou problemas organizacionais que designamos, “política de formação”. Deste levantamento de necessidades devem ser identificadas as necessidades concretas da formação, localização profissional e a sua extensão e durabilidade de forma a definir a ação formativa.

Um bom diagnóstico está intrinsecamente ligado à eficácia da ação formativa em que alguns aspetos devem ser ponderados na fase de diagnóstico como: a missão da empresa, os objetivos, necessidades sentidas pelos trabalhadores, avaliação de formações anteriores, avaliação de desempenho, etc.

A terceira fase visa a elaboração de um plano de formação¹⁰ baseado no levantamento das necessidades. Este plano formativo determina os objetivos, estratégias, procedimentos e conteúdos há implementação da ação de formação. Este documento deve ser elaborado pela mesma entidade que faz o levantamento das necessidades de formação, quanto ao grau de formalização, este varia consoante a política de formação e a dimensão da empresa. Segundo Cardim (2012:81) só é

¹⁰ O mesmo autor define plano de formação como sendo um documento que reúne os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num período de tempo.



justificativo um plano de formação formal em organizações de dimensão média ou grande, por transmitir informações entre diferentes atores (departamentos), uma vez que esta troca de informações é estímulo para definição de objetivos a alcançar o que leva a tomada de decisões sobre os meios mais adequados às atividades a desenvolver, participantes chave e meios disponíveis.

De facto, a elaboração de um plano formativo, independentemente da dimensão da organização é um instrumento importante quando integrado na estratégia da empresa para alcançar os resultados esperados. Normalmente, quando se delineiam estratégias para o desenvolvimento do pessoal, as organizações devem fazê-lo segundo as necessidades mais ajustadas às condições de trabalho.

No que refere à quarta etapa deste processo, coloca-se em prática tudo o que foi delineado, ou seja, é o culminar do processo formativo. Relativamente à formação, esta pode assumir diferentes formas de se conceber, nomeadamente:

- Cursos – são uma forma mais convencional e mais generalizada de transmissão de conhecimento. Nele encontra-se definido o programa, as atividades formativas, conteúdos, objetivos e duração.
- Seminários – é a análise de um determinado tema por um grupo de participantes sob a direção de um orientador.
- Formação no local de trabalho – este tipo de formação destina-se a obter resultados de desenvolvimento pessoal ligados ao próprio posto de trabalho.
- Ações de formação – atividades formativas-educacionais organizadas na empresa adequadas ao trabalho de grupo direcionada a um grupo de formandos dirigido por um formador segundo um programa de trabalho.
- Formação-ação – consiste numa intervenção formativa à semelhança dos cursos convencionais mas complementados com atividades de consultoria para o apoio à aplicação no próprio local de trabalho de forma a complementar os conteúdos lecionados em sala. Esta forma de formação deve obedecer a



determinadas fases: imersão do programa diagnóstico da empresa; plano de ação e formação em sala; formação personalizada na empresa e avaliação.

Por fim, depois de decorrida a formação, procede-se à avaliação da mesma a qual permite verificar o alcance dos objetivos. Essas avaliações devem comparar o “antes e depois”, ou seja, o ponto de partida e o ponto de chegada e estabelecer as diferenças. Assim, a avaliação da formação deve cumprir as suas finalidades e ser capaz de aferir até que ponto a formação produziu os efeitos desejados no comportamento dos colaboradores e determinar se os resultados da formação estão alinhados com os objetivos organizacionais.

Esta fase é comumente apontada como a mais importante no processo de formação por permitir uma avaliação interna e externa. A par da ideia anteriormente exposta, Barbier (1990:180) analisou a avaliação no meio empresarial e concluiu que existem três níveis de avaliação sendo o primeiro nível focado na avaliação interna que avalia os objetivos da ação e as capacidades a adquirir, neste nível é possível observar as alterações e transformações dos comportamentos durante a formação; o segundo nível refere-se à avaliação que permite aferir a relação de transferência das capacidades adquiridas em formação para o local de trabalho, também designada por “avaliação-impacto” no terreno; por fim, o último nível igualmente designado por avaliação externa, “refere-se os objetivos de funcionamento e desenvolvimento da organização para a qual se introduz a formação”, ou seja, é um nível que permite avaliar o retorno do investimento ou a rentabilidade da formação na organização.

A avaliação passa assim, a integrar os processos de gestão de formação, por se considerar que através desta é possível aferir e analisar os seus contributos. Este é um processo que leva tempo, principalmente quando se pretende medir e avaliar a transferência das competências adquiridas para o local de trabalho bem como o impacto no desenvolvimento da organização. Esta análise deve decorrer até seis meses após a ação, dando espaço a que se verifiquem os efeitos gerados.

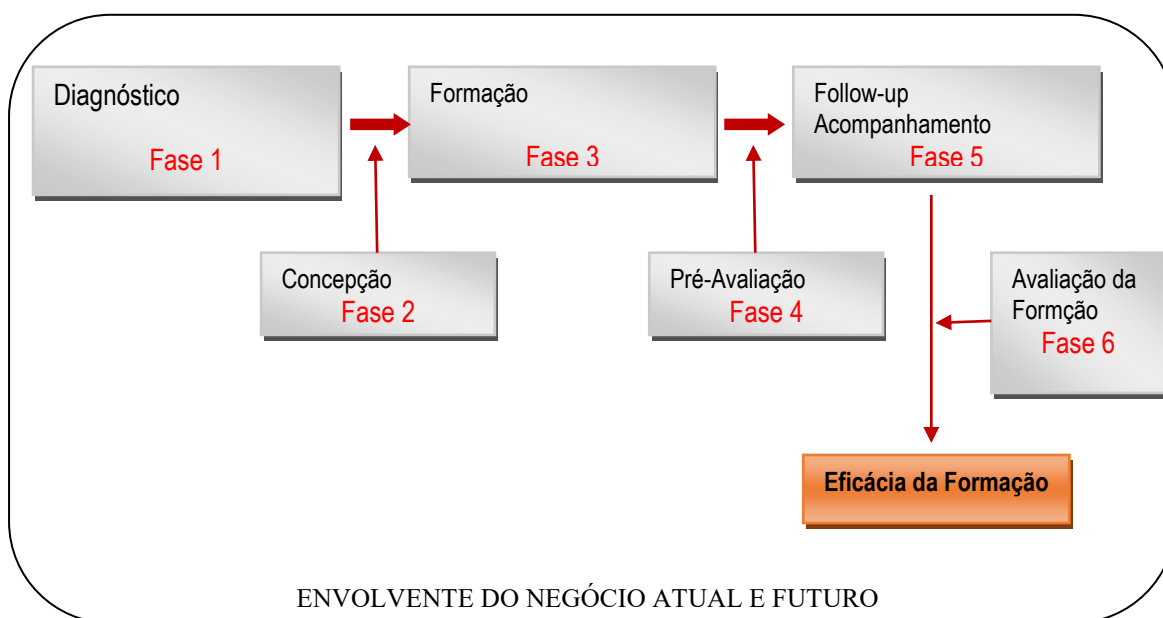


Este processo de formação no interior das organizações é potenciador de mudanças organizacionais contribuindo de forma determinante para o desenvolvimento de novas competências organizacionais e assim melhorar o seu desempenho assumindo um papel crucial no plano estratégico da organização, com o objetivo de colmatar problemas e atingir novas metas.

Como referido previamente, vários os autores se dedicaram a esta temática e formularam fases processuais relativamente à formação. Guerra et al. (2007) elaborou uma esquematização do processo formativo constituído por seis fases essenciais. É de notar que, alguns dos autores consultados e que dissertaram sobre a temática da formação e do processo formativo, revelam que a formação é essencial e fator estratégico de desenvolvimento humano.

Ainda relativamente às fases do processo formativo sugerido pelos diversos autores, apresenta-se a seguinte Figura 3 que sintetiza os passos sugeridos por Guerra et al. (2007).

Figura 3 - Fases do Processo Formativo



Fonte: Adaptado de Guerra et al. (2007)



Na tentativa de sintetizar o esquema anterior elaborado por Guerra et al. (2007), inicia-se com a fase do diagnóstico, que se relaciona com o levantamento de necessidades preconizado por Cardim (2012) e Kirkpatrick & Kirkpatrick (2009). Esta é uma etapa complexa do processo uma vez que, reúne algumas tarefas fundamentais para o sucesso da formação. Na verdade, esta etapa exige que o formador ou as chefias conheçam as competências atuais e futuras dos formandos, e das competências e metas que se pretendam alcançar no final da formação. Para tal, é necessário estabelecer objetivos claros relativamente à ação formativa, e é fundamental a definição de critérios de avaliação que permitam aferir a eficácia da formação em causa, numa lógica clara de complementaridade de todo o processo (Guerra et al. 2007).

Levando em consideração todo o planeamento realizado na fase inicial de diagnóstico, inicia-se a segunda fase – designada por conceção. Assim, para Guerra et al. (2007), o formador ou a entidade externa que leciona a formação deve reunir com a chefia ou responsável pela formação de modo a melhor conceber uma estratégia para atingir os objetivos esperados.

Devem ser considerados outros aspetos, nomeadamente os critérios pedagógicos de trabalho ou técnicas que devem ser estabelecidas para o bom funcionamento da ação formativa. Nesta fase deve ser estipulado um “plano de ação e o seu itinerário pedagógico” (Guerra et al. 2007:575).

A execução da formação remete para a ação propriamente dita, ou seja, coloca em prática tudo o que se concebeu anteriormente. O objetivo desta fase é promover a mudança e conhecimento aos formandos.

A fase de pré-avaliação muitas das vezes não é tida em consideração ou então é percebida com pouca importância. Na realidade esta fase visa aferir se os formandos, após algum tempo da formação, cumpriram ou não com os objetivos propostos e se se verificam sinais visíveis de mudança. Esta fase é importante pois o ser humano tende a enraizar hábitos que são, posteriormente, difíceis de mudar (Guerra et al. 2007).



O *follow-up* ou acompanhamento é essencial para tentar entender a o estado de assimilação de informação dos colaboradores da formação, bem como o seu impacto. O objetivo desta fase é avaliar a eficácia da formação nos formandos, as limitações ou as medidas que merecem correção. Segundo Guerra et al. (2007), esta fase é basilar de todo o processo, já que pode ser a diferença entre a formação representar um custo e não um investimento.

Por fim, a sexta fase representa a avaliação. Esta fase permite avaliar os objetivos traçados na primeira etapa (diagnóstico) e posteriormente, a eficácia no fim do processo formativo. Contudo, Guerra et al. (2007) propõem uma avaliação interna do programa de formação que contemple fatores que permitam avaliar a eficácia do programa formativo do mesmo.

2. Legislação e Regulamentos aplicáveis ao Setor Privado

Em matéria de legislação aplicada ao empregador/trabalhador relativa à formação profissional no setor privado, aplica-se a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que se encontra sintetizada no Quadro 4.

Quadro 4 - Quadro Normativo do Sistema de Formação nas Empresas

<i>Diplomas</i>	<i>Conteúdo</i>
<i>Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro</i>	Aprova o Código do Trabalho em que todas as empresas, independentemente do número de funcionários são obrigados a fornecer formação aos seus trabalhadores. Segundo o Artigo 130.º, a formação profissional tem como fins últimos, proporcionar qualificação inicial a jovens



que ingressem no mercado de trabalho sem essa qualificação; assegurar a formação continua dos trabalhadores da empresa.

Quanto aos deveres do empregador, o Artigo 131.º refere que estes devem promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar e aumentar a sua produtividade e a competitividade da empresa; garantir que cada trabalhador tem direito individual à formação, através do número mínimo de horas de formação (35 horas por cada ano de trabalho); organizar a formação na empresa; o empregador deve assegurar formação a, pelo menos, 10% dos trabalhadores da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

Face ao exposto em pontos anteriores, já existia a consciência para a formação de ativos, antes da conceção em termos de matéria legislativa, nomeadamente a partir dos anos oitenta. O quadro anteriormente exposto, remete para a obrigação do empregador promover formação no seio da empresa a fim de, por meios legais, o Estado garantir que estas obrigações sejam cumpridas. Sem esta obrigação, os empregadores não prestam formação em contexto de trabalho ou a que oferecem é desfazada, utilizando como justificação os custos in comportáveis. De facto, uma das limitações opontadas, compreende a conceção da formação como um custo e não como um investimento. Esta ideia, na nossa perspetiva, advém de certo modo, da falta de informação disponibilizada sobre os resultados das ações de formação, ou seja, da ausência de avaliação da mesma.



Torna-se importante neste sentido que haja noção dos resultados do investimento na formação em termos de produtividade, de maior qualidade de trabalho desenvolvido e de uma maior satisfação no trabalho.

3. As PME na economia nacional

É consensual que a educação e formação são fatores decisivos na evolução dos países e essenciais na coesão social, consideradas como fonte de renovação das pessoas. Daí que face aos desafios colocados pela globalização da economia, pela emergência da sociedade da informação e pelo desenvolvimento acelerado do conhecimento científico e tecnológico, a educação ao longo da vida impõem-se a cada indivíduo como necessária ao seu aperfeiçoamento pessoal e profissional, bem como na sua adaptação ao mercado de trabalho.

Uma das lacunas por que passa a maioria das empresas portuguesas está relacionada com as baixas qualificações e competências dos seus trabalhadores. Desse modo, o reforço das qualificações dos portugueses constitui o principal desafio estratégico que orienta as prioridades definidas em matéria de política educativa e social.

Em Portugal a problemática da formação profissional tem ocupado um lugar importante nas agendas políticas da maioria dos governos. Estes mostram-se cientes que a qualificação dos RH (além do sistema educativo) é decisiva para o crescimento do país. Apesar de na última década Portugal ter feito um enorme esforço de qualificação da população, o país continua a apresentar um défice estrutural de formação e qualificação, o que revela uma persistente aposta na resolução deste problema.

Analisando a realidade de Portugal quanto aos níveis de escolaridade da população ativa, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística – INE, em 2011, 59% da população empregada em Portugal, com idade entre os 15-64 anos tinha apenas concluído o 9º ano de escolaridade, mais concretamente, 23% concluiu o 3º ciclo do ensino básico, 16% o 2º ciclo básico, 18% o 1º ciclo e 2,2% não tinha concluído



qualquer nível de ensino. Por outro lado, 21,7% completou o ensino secundário e 19,7% concluiu o ensino superior.

É perante este cenário pouco competitivo que Portugal e a UE têm reforçado a produção legislativa em matéria de formação e educação oferecendo à entidade empregadora a possibilidade de aumentar as qualificações dos seus quadros produtivos, possibilitando, por um lado, o crescimento, competitividade e modernização das suas empresas, e por outro, proporcionar ao cidadão ativo o seu desenvolvimento pessoal e social com a renovação de competências e conhecimentos-chave nas suas funções.

Segundo o documento estratégico de cooperação europeia “Educação e Formação 2020”¹¹ menciona a necessidade de “criar uma Europa do conhecimento e tornar a aprendizagem ao longo da vida uma realidade para todos” e refere algumas metas a alcançar que passam por assegurar um sistema educativo e formativo que proporcione meios que assegurem a prosperidade económica sustentável e de empregabilidade.

Estas metas só se concretizam através do incremento da aprendizagem ao longo da vida como uma realidade, a melhoria da qualidade e da eficácia da educação e formação, da promoção da coesão social e promoção da inovação/criatividade incutindo o espírito de empreendedor.

Estando também o presente trabalho relacionado com as PME, é importante analisar o seu contributo para a economia nacional e o seu potencial quando comparadas com as grandes empresas para se compreender o potencial e o efeito das políticas públicas neste âmbito. Nesse sentido, é apresentada, de seguida, uma breve descrição, caracterização e contributo no desenvolvimento e crescimento da economia nacional. Também se achou pertinente fazer uma breve comparação com a realidade europeia.

¹¹ Conclusões do Conselho de 12 de maio de 2009 sobre o quadro estratégico de cooperação europeia no domínio da educação e da formação (“EF 2020”), In Jornal Oficial da União Europeia de 28-05-2009.



3.1. Noção de PME¹² e sua importância na economia nacional

Falar de PME não é fácil uma vez que poder-se-á estar a falar de realidades muito distintas em termos de dimensão, atividade e desempenho.

Importa começar com a definição clara e objetiva de PME avançada pela Comissão Europeia em meados de 1996, que tinha por base, não só o número de trabalhadores, mas também o volume de negócios ou o balanço total. Alguns ajustes foram feitos desde então a este conceito, numa tentativa de considerar o impacto da evolução económica verificada com o decorrer dos tempos. A última atualização surge em 6 de maio de 2003 pelas mãos da Comunidade Europeia, através da recomendação de 2003/361/CE, que procurava, além da padronização da noção de PME a nível europeu, o reforço da eficácia dos programas e políticas comunitárias destinadas a este tipo de empresas.

Assim, e de acordo com a análise do Quadro 5, as micro empresas são as que empregam menos de 10 trabalhadores e o seu volume de negócios não excede os 2 milhões de euros anuais; as pequenas empresas distinguem-se das micro por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios que não represente mais de 10 milhões de euros; as médias empresas são aquelas que empregam até 250 trabalhadores tendo um volume de negócios que não seja superior a 50 milhões de euros, e por fim, empresas que empreguem mais de 250 trabalhadores e um volume de negócios acima de 50 milhões de euros inserem-se na categoria de grande empresa. Esta definição e critérios são os que, até aos dias de hoje, são utilizados de forma unânime.

Quadro 5 - Critérios para a definição de PME segundo a Recomendação da Comissão Europeia de 2003.

Categoria	N.º de Trabalhadores	Volume de Negócios / Balanço Total
Micro empresa	Menos de 10 trabalhadores	Menos de 2M€

¹² Para mais informações sobre PME's consultar <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>.



Pequena empresa	Entre 10 a 49 trabalhadores	Menos de 10M€
Média empresa	Entre 50 e 250 trabalhadores	Volume de Negócios inferior a 50M€ e/ou Balanço total inferior a 43M€
Grande empresa	Mais de 250 trabalhadores	Volume de Negócios superior a 50M€ e/ou Balanço total superior a 43M€.

Fonte: INE, 2008

Para que seja possível a criação de políticas públicas ajustadas ao mercado Português, é necessário conhecê-lo e como este pode ser caracterizado. Segundo um estudo “Empresas em Portugal – 2010”¹³ realizado pelo INE, em Portugal, existiam, em 2010, 1.144,150 empresas, menos 54,631 empresas em 2009, tal como é demonstrado no Quadro 6.

Ao pensarmos numa divisão tendo em conta o fator dimensão, o resultado é absolutamente esmagador figurando, as PME, 99,9% das empresas, destacando-se as microempresas que representavam quase 96% do número de PME.

Deve ser ainda destacado o facto de, também no capítulo do emprego e do volume de negócios, as PME desempenharem um papel ativo, sendo responsáveis por quase 80% e 60% respetivamente. Contudo, salienta-se aqui, tal como é sugerido pelo Quadro 6 as micro empresas.

¹³ Os dados apresentados incidem no ano 2010 uma vez que não estão disponíveis estudos mais recentes sobre a evolução das PME em Portugal. No entanto, é possível, através de dados da PORDATA, constatar que em 2013 o total das PME mantinham-se nos 99,9%, ou seja, não houve variação.

**Quadro 6** - Principais indicadores por dimensão da empresa (2004-2010)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Variação média (%)
Total	1 084 928	1 121 529	1 143 648	1 206 116	1 235 093	1 198 781	1 144 150	0,9
PME	1 083 901	1 120 508	1 142 602	1 205 002	1 233 970	1 197 719	1 143 068	0,9
Empresas (nº)								
Micro	1 034 162	1 070 444	1 091 014	1 152 310	1 181 213	1 147 386	1 094 125	0,9
Pequenas	43 411	43 780	45 147	46 020	46 030	43 882	42 662	-0,3
Médias	6 328	6 284	6 441	6 672	6 727	6 451	6 281	-0,1
Grandes	1 027	1 021	1 046	1 114	1 123	1 062	1 082	0,9
Total	3 670 147	3 735 121	3 819 940	3 973 458	4 063 965	3 938 491	3 843 268	0,8
PME	2 995 389	3 055 876	3 106 426	3 211 491	3 249 577	3 133 825	3 025 155	0,2
Pessoal ao serviço (nº)								
Micro	1 641 512	1 702 166	1 712 539	1 783 091	1 814 822	1 767 060	1 701 959	0,6
Pequenas	794 127	795 314	820 571	834 728	835 711	795 417	772 512	-0,5
Médias	559 750	558 396	573 316	593 672	599 044	571 348	550 684	-0,3
Grandes	674 758	679 245	713 514	761 967	814 388	804 666	818 113	3,3
Total	305 611	316 708	332 311	358 406	372 345	340 846	356 390	2,6
PME	199 971	204 770	212 880	224 750	228 472	212 374	216 057	1,3
Volume de negócios (10⁶ Euros)								
Micro	70 935	72 999	73 535	76 403	76 439	71 672	71 252	0,1
Pequenas	66 263	68 387	71 386	75 267	76 104	69 829	71 511	1,3
Médias	62 772	63 383	67 959	73 080	75 929	70 873	73 294	2,6
Grandes	105 640	111 939	119 431	133 656	143 873	128 473	140 333	4,8

Fonte: INE (2012) – Evolução do Sector Empresarial em Portugal (2004-2010)

Assim, estes dados confirmam que Portugal, à semelhança dos restantes países europeus (Figura 4), apresenta uma economia fundamentalmente apoiada nas PME, o que acarreta diversas implicações para as políticas públicas portuguesas. De entre elas, destaca-se a produção de políticas públicas direcionadas para o país e para a realidade do mesmo, para que sejam garantidas as melhores condições para o seu sucesso. Deste modo, estaríamos a criar um mecanismo poderoso para impulsionar a economia nacional, já que, num mercado onde predominam maioritariamente PME, a criação de condições para o seu sucesso terá, certamente impactos positivos no crescimento económico do país.

Comparativamente à realidade portuguesa, as PME são numericamente predominantes na economia europeia e representam igualmente um elevado nível de relevância no que concerne à contribuição para o PIB e para o volume de negócios. O referido fenómeno é exposto na Figura 4 seguidamente apresentada.



Figura 4 - Principais Indicadores por dimensão de empresa (UE-27), 2009

	Número de Empresas (milhões)	Percentagem (%)	Volume de negócios (milhões €)	Percentagem (%)	Valor Acrescentado (milhões €)	Percentagem (%)
Micro	19,2	92,2	4 160,70	18,8	1 186,50	21,3
Pequenas	1,4	6,5	4 134,70	18,7	1 054,90	18,9
Médias	0,2	1,1	4 387,30	19,9	1 032,00	18,5
Grandes	0,043	0,2	9 415,90	42,6	2 302,70	41,3
Total micro e PME	20,76	99,8	12 682,60	57,4	3 273,40	58,7
Total	20,8	100,0	22 098,10	100,0	5 575,90	100,0

Fonte: Adaptado EUROSTAT – Enterprise size class analysis of key indicators, non-financial business economy, EU-27 (2009)

Além da sua elevada presença na economia europeia, e do seu contributo na criação de valor para cada país, as PME apresentam características peculiares que as tornam focos centrais para qualquer decisor político, nomeadamente a sua capacidade de adaptação ao mercado.

3.2. As Políticas Públicas de apoio às PME

As grandes empresas começaram por ser o foco das políticas públicas, mas com o passar do tempo e a evolução natural dos mercados, assistiu-se a uma perda de importância a favor das PME. Esta realidade, implica um esforço com vista ao apoio das PME, no que concerne ao seu crescimento e competitividade, deixando de ser uma opção para passar a uma necessidade, e deste modo, eleva a importância das políticas públicas de PME, nomeadamente no que diz respeito ao compromisso social, o que se traduz num peso crescente aquando da decisão dos órgãos responsáveis.

Quando formulada uma estratégia para a elaboração das políticas públicas de PME, estas devem ser aplicadas e praticados rigorosos controlos, a fim de aferir se estão a



produzir os efeitos pretendidos. Estas avaliações não devem servir para fechar programas mas para os melhorar, tornando-os cada vez mais adequados.

Transmitida a importância das políticas nas PME, importa ver de que forma as mesmas são aplicadas no mercado europeu e posteriormente na realidade portuguesa. Para tal, inicia-se com a aprovação da “Carta Europeia das Pequenas Empresas” em Lisboa (em 2000), documento que vem confirmar a importância das pequenas empresas no âmbito europeu, nomeadamente no que respeita à abordagem das políticas públicas, passando as mesmas a refletir a importância das pequenas empresas, e consequentemente, elevando-as para o topo da agenda política.

Contudo, apesar da acertada orientação estratégica da Carta Europeia das Pequenas Empresas em 2000, surge em 2005, como forma de aplicação do programa comunitário da cimeira de Lisboa, uma nova comunicação com o objetivo de redefinir as formas de abordagem, intitulada “Modernizar a política das PME para o crescimento e emprego”. Este comunicado passaria a incidir em PME e não só em pequenas empresas. Neste sentido, procura apresentar uma estratégia que permita tornar as PME mais competitivas, simplificar instrumentos políticos comunitários, melhorar sinergias e criar parcerias entre a UE e os Estados-Membros.

Ao longo dos últimos anos (sobretudo desde 1980) verifica-se uma evolução nas políticas públicas em Portugal. Neste sentido, e por se verificar que são vários os programas e medidas de apoios às PME¹⁴, não é possível analisar cada um por se tornar um exercício exaustivo, pelo que, sendo a temática deste trabalho a Formação-ação para PME em contexto real de trabalho, optou-se por apresentar o programa em vigor na ABIMOTA à data da realização do estágio curricular. Deste modo, será abordado o

¹⁴ 1980 – Sistema Integrado de Incentivos ao Investimento (SII); 1986 – Sistema de Estímulos de Base Regional (SEBR); 1998 - Sistema de Incentivos de Base Regional (SIBS); 1998 - Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP); 1994 - Programa Estratégico de Dinamização e Modernização na Indústria Portuguesa (PEDIP II); 2000 - Programa Operacional Estratégico (POE); 2003 - Programa De Incentivos à Modernização da Economia (PRIME); 2005 - Projetos de Empreendedorismo Qualificado (SI INOVAÇÃO); **2007 - Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN)**. Adaptado de Andrez & Cruz, 2013.



programa implementado pelo QREN intitulado “Formação-ação em PME” (último programa à data da realização do estágio).

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) surge em 2007, aprovado pela CE a 28 de junho. Este apresentava-se com a aplicação dos fundos, provenientes da política de coesão da União Europeia, em Portugal, o qual dispunha de uma verba de 8,8 mil milhões de euros. O QREN tinha então como principais prioridades estratégicas a qualificação da população, o crescimento sustentado, a coesão social, a qualificação do território e ainda a melhoria na eficiência da governação. Assim, e como forma de dar resposta às principais vulnerabilidades estruturais nacionais, havia a necessidade da sua boa execução, não apenas para modernizar o país, mas também recuperar e ajustar a economia portuguesa. Neste sentido, foram definidos quatro grupos de programas que, subdivididos em vários subgrupos, procuravam afetar eficientemente os recursos:

- **Programas Operacionais Temáticos;**
- Programas Operacionais Regionais do Continente;
- Programas Operacionais das Regiões Autónomas;
- Programas Operacionais de Assistência Técnica ao QREN.

É no primeiro – Programa Operacional Temático – que se insere o programa POPH que concretiza a agenda temática para o potencial humano inscrita no QREN.

3.2. Programa Operacional Potencial Humano (POPH)

O POPH é um programa que concretiza a agenda temática para o potencial do capital humano mencionado no QREN, documento que enquadra a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013¹⁵.

¹⁵ Embora este Programa tenha sido definido para o período 2007-2013, devido à sua complexidade só terminou em abril de 2015.



O investimento para este programa comunitário é aproximadamente de 8,8 mil milhões de euros e tem como principal objetivo estimular o potencial de crescimento sustentado da economia portuguesa. Desta forma, a nível operacional o QREN identificou como princípios chave para o exercício de programação¹⁶:

- Concentração do apoio em atividades que produzam resultados e efeitos económicos, socioculturais e de qualificação territorial;
- Seletividade nos investimentos e ações de desenvolvimento a financiar, com vista a satisfação de metas de eficiência na produção de resultados completada com a satisfação de objetivos de eficácia na realização física financeira; e
- Viabilidade económica e sustentabilidade financeira das atuações.

Para melhor designação ao tema Potencial Humano (PO), o QREN refere o seguinte desígnio “Potencial humano com prioridade para intervenções no âmbito do emprego privado e público, da educação e formação e da educação avançada, promovendo a mobilidade, a coesão social e a igualdade de género, num quadro de valorização e aprofundamento de uma envolvente estrutural propícia ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação.” (Programa Operacional Temático Potencial Humano 2007-2013, revisão de fevereiro de 2014).

O PO é um programa multiobjetivo cujas orientações comunitárias visam estimular o desenvolvimento e crescimento económico de forma sustentada no quadro das seguintes prioridades:

- Superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa, consagrando o nível secundário como referencial mínimo de qualificações para todos;
- Promover o conhecimento científico, a inovação e a modernização do tecido produtivo, alinhados com a prioridade de transformação do modelo

¹⁶ Programa Operacional Temático Potencial Humano 2007-2013 (revisão de fevereiro 2014).



produtivo português assente no reforço das atividades de maior valor acrescentado;

- Estimular a criação e a qualidade do emprego, destacando a promoção do empreendedorismo e os mecanismos de apoio à transição para a vida ativa;
- Promover a igualdade de oportunidades, através do desenvolvimento de estratégias integradas e de base territorial para a inserção social de pessoas vulneráveis a trajetórias de exclusão social. Esta estratégia integra a igualdade de género como fator de coesão social.

A atividade do POPH estrutura-se em torno de dez eixos prioritários enumerados no Quadro 7, com destaque para o terceiro: Gestão de Aperfeiçoamento Profissional – Programa de Formação-ação para PME, medida em vigor à data da realização do estágio.

Quadro 7 - Os 10 eixos prioritários do POPH

Os 10 Eixos Prioritário do POPH

Eixo Prioritário 1	Qualificação Inicial
Eixo prioritário 2	Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida
Eixo Prioritário 3	Gestão de Aperfeiçoamento Profissional
3.1.1	Programa de Formação-Ação para PME
Eixo Prioritário 4	Formação Avançada
Eixo Prioritário 5	Apoio ao Empreendedorismo e à Transição para a Vida Ativa
Eixo Prioritário 6	Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social
Eixo Prioritário 7	Igualdade de Género
Eixo Prioritário 8	Algarve
Eixo Prioritário 9	Lisboa
Eixo Prioritário 10	Assistência Técnica

Fonte: Programa Operacional do Potencial Humano,

<http://www.poph.qren.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=376> (consult. 12 de jan. de 2015)



3.2.1. Formação-ação para PME

A Formação-Ação para PME surge como instrumento de aproximação da formação às necessidades empresariais, tornando-se uma medida de estímulo às soluções das necessidades empresariais. Como é referido pelo Quaternaire Portugal – Consultoria para o Desenvolvimento SA (2013:14) a “formação profissional em PME é um instrumento relevante de eficiência e dinâmica nas empresas” que coloca o empresário como fator central “seja na concretização da estratégia visada, seja na perceção das vantagens de formação para completar as restantes intervenções no âmbito do desenvolvimento organizacional”.

O programa Formação-Ação nasceu em 1996 no âmbito do “Programa Piloto Formação para PME”, a par de “Subprogramas REDE de Consultadoria, Formação” e “Apoio à Gestão de Programas e Médias Empresas” coordenados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional; a coordenar o “Programa In PME” estava a Associação Industrial Portuguesa e a Associação Industrial Portuense tinha a seu cargo a coordenação do “Programa Formação PME.”

A Formação-Ação para PME envolve um conjunto de intervenientes com funções distintas e bem definidas de forma a contribuírem positivamente para o sucesso do projeto e que são os seguintes:

- Organismo Intermédio¹⁷ – é uma entidade responsável pela gestão do programa, técnica e financeiramente e que responde perante o POPH. É também responsável pela divulgação do programa nas diversas entidades que vão beneficiar e deve zelar pelo sucesso do mesmo. Neste caso específico, a entidade responsável é o CEC¹⁸.

¹⁷ Designam-se por Organismos Intermédios as grandes associações empresariais, nomeadamente a AIP – Associação Industrial Portuguesa; AEP – Associação Empresarial Portuguesa; Academia de PME (IAPMEI), CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e o CEC – Conselho Empresarial do Centro.

¹⁸ CEC – Conselho Empresarial do Centro apresenta-se como uma Associação sem fins lucrativos constituída em 1993 com a finalidade do “desenvolvimento homogéneo e sustentado, estudo, defesa e promoção das empresas e dos interesses socioeconómicos da Região Centro”, <http://netcentro.pt/Conteudos/Artigos/detalhe.aspx?idc=11485&idl=1> (cons. 14 de fev. de 2015).



- Entidade beneficiária¹⁹ - é a associação que concorreu ao programa e fica responsável pela coordenação do projeto na região onde desenvolve as suas atividades. Deve garantir recursos humanos adequados à criação de uma equipa de coordenação do projeto nomeando um coordenador pedagógico que assegure a coordenação geral da execução do projeto. A esta entidade beneficiária cabe a seleção das empresas participantes e da equipa externa de consultores e formadores e assegurar a execução do programa conforme os requisitos do projeto.

- Entidades destinatárias – são todas as empresas que concorreram ao programa e pertençam à categoria de PME, ou seja, menos de 100 trabalhadores, e possuam a sua situação tributária e financeira regularizada e organizada. Estas empresas são responsáveis por acolher e participar ativamente no projeto e seguir, de forma rigorosa, os requisitos do programa salvo penalização futura.

- Consultores – devem ser técnicos especializados e experientes na área da consultoria. Devem ser capazes de utilizar procedimentos e práticas capazes de alinhar a gestão estratégica da empresa com o capital humano. Assim sendo, são especialistas capazes de elaborar novos planos de atuação nas empresas intervencionadas com linhas de orientação e medidas a seguir.

- Formadores – são especialistas na área da formação e educação, que atuam ativamente na empresa através de ações de formação para os colaboradores. As ações que são previamente concebidas através do levantamento de necessidades estratégicas gerando um plano de ação elaborado pelos consultores em conjunto com os empresários.

O instrumento de Formação-ação consolida o recurso a vários mecanismos em simultâneo, dos quais, ações de formação para o empresário, ações de formação para os colaboradores e ações de consultoria. Assim, este processo envolve numa primeira fase, um diagnóstico das necessidades do qual é traçado um plano de ação que visa

¹⁹ A ABIMOTA é um exemplo de uma Entidade Beneficiária.



operacionalizar os objetivos traçados. No final procede-se à avaliação dos resultados obtidos.

Para o período 2007-2013 são vários os Organismos Intermédios com contratos de delegação de competências celebrados com o POPH que têm como função a gestão de programas de Formação-ação para PME em vigor a nível nacional. Podemos, mediante a análise do Quadro 8, verificar as diferentes instituições competentes e os respetivos programas.

Quadro 8 - Programas Formação-ação em vigor do QREN, 2007-2013

<i>Entidade Promotora</i>	<i>Programa</i>
<i>Associação Empresarial de Portugal (AEP)</i>	Formação-PME
<i>Associação Industrial do Minho (AIMinho)</i>	QI-PME Norte
<i>Associação Industrial Portuguesa (AIP)</i>	MOVE PME
<i>Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP)</i>	Programa Formação – Ação para PME
<i>Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP)</i>	Dinamizar
<i>Conselho Empresarial do Comércio e Industrial do Centro (CEC/CCIC)</i>	QI-PME Centro
<i>Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI)</i>	Academia PME/Programa de Formação-Ação
<i>Pro-Emprego</i>	Consultoria-Formação a microempresas e PME
<i>Rumos</i>	Formação consultoria

Fonte: Quaternaire Portugal, Consultoria para o Desenvolvimento, SA (2013)

3.2.2. QI-PME Centro – Qualidade e Inovação

Num contexto de conjuntura económica desfavorável, torna-se evidente a necessidade de criar e consolidar condições de valorização das micro e PME, assim como a melhoria constante da sua competitividade e sustentabilidade, quer nacional como internacional, pelo que é importante uma eficiente utilização dos instrumentos de financiamento disponíveis.



Deste modo, foi criado para um período de 2007-2013 um conjunto de intervenções estruturais destinadas ao desenvolvimento das micro e PME e, que para a região centro se denomina - QI-PME Centro – Qualidade e Inovação.

O Programa QI-PME Centro – Qualidade e Inovação é promovido pelo CEC nos termos do Contrato de Delegação de competências celebrado com o Programa Operacional do Potencial Humano, que atribui ao CEC/CCIC estatuto de Organismo Intermédio²⁰.

Desta forma, e como já foi referido, o QI-PME Centro enquadra-se no âmbito da Tipologia de Projeto 3.1.1 – Programa Formação-ação para PME, do POPH, que propõem um conjunto de objetivos que incidem sobre a melhoria dos processos de gestão das PME nomeadamente o reforço das competências dos seus quadros e recursos humanos, a otimização, modernização e inovação da gestão das empresas com o objetivo de modernizar e capacitar o seu tecido produtivo para a melhoria da qualidade do emprego e da competitividade das empresas, o crescimento dos seus negócios e a implementação de boas práticas.

A metodologia de intervenção do QI-PME Centro – Qualidade e Inovação foi concebido para ser desenvolvido e concretizado à medida das necessidades específicas de cada empresa e deve servir de referencial à coordenação das entidades beneficiárias (Anexo 2). Deste modo, consubstancia-se na realização de três fases distintas: i) Diagnóstico, ii) Implementação, e iii) Avaliação que integram duas componentes distintas: a consultoria e a formação. Previamente ao arranque o projeto procede-se à realização de uma Sessão de Imersão para todos os representantes das empresas selecionadas com o objetivo de clarificar a execução do projeto em cada empresa e paralelamente motivar e criar espírito de equipa e unidade entre todos os intervenientes. Estas fases estão presentes no Quadro 9.

²⁰ Constituem Organismos Intermédios as Entidades de Direito Público ou Privado com as quais as Autoridades de Gestão celebrem contratos tendo em vista a sua atuação sob responsabilidade da Autoridade ou desempenhem funções em nome da mesma relativamente aos beneficiários das operações (artigo 8º, nº.1, do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro, e nº 6, do artigo 2º, do Regulamento CE nº 1083/2006).



Quadro 9 – 5ª Edição do QI-PME Centro

Fases QIPME_Centro	Componente Consultadoria			Componente Formação				
	Atividades	Objetivos	Duraç ão (Horas)	Formação de Empresas e Dirigentes		Duraç ão (h)	Formação Colaboradores	Duraç ão (h)
I- Imersão ²¹ No Programa e Diagnóstico Organizacional	Benchmarking	Avaliar o posicionamento	50	Curso / Ação: "Formação de Empresários e Dirigentes"	Módulo 1: "Seminário de Imersão e Diagnóstico"	8		
	Balanço de Competências	Definir necessidades de competências internas e respetivos planos de formação			Módulo 2: "Gestão Estratégica"	12	Plano de Formação: preferencialmente Formação modular (catálogo) ou Formação de Reciclagem, Atualização ou aperfeiçoamento, dirigidos a outros colaboradores das empresas, com baixas qualificações com vista ao aumento das suas competências facilitadoras de implementação das medidas de melhoria interna definidas no Plano de ação.	70
	Elaboração de Plano de Ação	Definir medidas de ação	10		Módulo 3: "Gestão da Inovação"	12		
II - Implementação do Plano de Ação e execução dos Planos de formação e consultadoria	Consultadoria especializada para resolução dos problemas detetados na fase de diagnóstico, introdução de novos métodos de gestão, envolvendo todas as áreas funcionais da empresa		102		Módulo 4: "Gestão Comercial e Marketing"	12		
III - Avaliação/Redefinir os Planos de Ação e Encerramento do Programa	Avaliação Final	Avaliação do impacto do Plano de Ação no final do Programa	18		Módulos 5: "Gestão de Recursos Humanos"	12		
					Módulo 6: "Gestão da Internacionalização"	12		
					Módulo 7: "Seminário de Encerramento"	4		
Total de horas			180			72	Média de 7 trabalhos/empresa para média de 70 horas de formação/empresa	70
Relação consultadoria / formação	Formação ≥ 2 * Consultadoria							

Fonte: Programa de candidatura e requisitos para seleção de entidades beneficiárias e projetos no âmbito da tipologia 3.1.1 programa de formação-ação para PME do POPH. http://www.poph.qren.pt/upload/docs/noticias/Concursos_Candidaturas/2014/Programa_candid_311_CEC.pdf (cons. 10 de jan. de 2015).

²¹ A palavra Imersão no contexto deste Programa significa o início do Programa.



A Fase I é destinada ao levantamento e diagnóstico das necessidades das empresas que contempla duas vertentes: a formação e a consultoria. A primeira - de formação - consiste na realização de um Seminário de Diagnóstico Organizacional, em regime residencial, que permite reunir todos os representantes das empresas. Os objetivos deste primeiro Seminário consistem na apresentação e familiarização dos instrumentos de *Benchmarking* e do Balanço de Competências Organizacionais que serão utilizados durante a primeira fase. Estas ferramentas serão bastante úteis ao empresário na gestão de recursos humanos nomeadamente ao recrutamento e seleção, avaliação de desempenho.

Com base nos resultados do Diagnóstico Organizacional é elaborado um Plano de Ação a implementar na Fase II, o qual deve reunir um conjunto de medidas a implementar na empresa, os objetivos a alcançar, e as ações de formação e consultoria a executar. Este plano é um trabalho conjunto entre representante e consultor.

A Fase II consiste na implementação do Plano de Ação anteriormente elaborado que estará ajustado às necessidades da organização, o qual articula as ações de formação e ações de consultoria que desta forma permitirão resolver os problemas detetados e posteriormente introduzir métodos de gestão.

A componentes de consultoria, nesta fase assumem duas vertentes:

- **Formação para empresários/dirigentes** – realização de quatro seminários temáticos cujos temas se encontram predefinidos em sede do Programa (Seminário de Gestão Estratégica, Gestão da Inovação, Gestão Comercial e Marketing, Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Internacionalização).
- **Formação para trabalhadores** – realização de ações de formação ajustadas às necessidades de formação identificadas na Fase I.

Na última fase, procede-se à realização do impacto da implementação do Plano de Ação e à avaliação da intervenção e o impacto das ações em cada organização, a fim de verificar as mudanças na estrutura, cultura, qualificações e o novo posicionamento da empresa face ao inicial. Ainda nesta fase é realizado o Seminário de Encerramento do



programa com a finalidade de aferir conclusões finais à implementação do QI-PME Centro fazendo uma análise prospetiva.

Com base nos resultados alcançados na Fase III, é redefinido o Plano de Ação que o empresário poderá utilizar caso queira dar continuidade ao processo de desenvolvimento e modernização após o término do projeto.

Após estes três momentos, será então possível realizar a avaliação do impacto, do qual é possível obter uma visão entre os efeitos/resultados alcançados deste investimento realizado na Formação-ação, analisando os efeitos sobre os ativos da empresa destinatária e sobre os efeitos na própria empresa.

Assim, a avaliação deverá considerar um conjunto de dimensões estratégicas que permitam extrair conclusões reais e reflexões críticas, através da aplicação de uma metodologia de avaliação, onde deverão participar, de forma direta, as entidades beneficiárias e todos os intervenientes no programa Formação-ação PME.

É de notar que, cada fase do projeto deverá obedecer à carga horária imposta pelo programa, que no total deverá perfazer 322 horas. De salientar que, os destinatários do QI-PME Centro são empresas com um número de trabalhadores igual ou inferior a 100, integradas em setores da indústria e serviços de apoio à indústria, de preferência geradores de maior valor acrescentado, com capacidade de competir no mercado internacional ou correspondendo a formas inovadoras de serviços de elevada procura.

3.3. Legislação e Regulamento Aplicáveis ao Programa POPH

Em matéria de legislação aplicável, além de procedimentos e regras específicas para cada programa, existe uma vasta panóplia de legislação comunitária e nacional, com particular incidência nas transferências de fundos entre o Fundo Social Europeu, o QREN e os demais programas operacionais existentes.

Com especial relevância, destaca-se o Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, DR n.º237, I Série de 10 de dezembro, que estabelece o regime geral de aplicação do Fundo Social Europeu, e o Despacho Normativo n.º 4-A/2008 (agora Despacho Normativo n.º 12/2012) que fixa a natureza e os limites máximos dos custos considerados elegíveis para efeitos de cofinanciamento pelo Fundo Social Europeu.



Estes dois documentos têm vindo a sofrer diversas alterações desde a sua entrada em vigor, nomeadamente no que concerne aos valores de custos elegíveis, que têm vindo a registar uma diminuição – não só ao nível de encargos com formadores e consultores, isto é, com a remuneração que lhes compete, mas também no que refere às próprias despesas de acompanhamento do programa, nomeadamente encargos com pessoal externo, rendas, encargos diretos para a preparação dos programas e encargos gerais.

Em matéria nacional, o Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007 define as linhas gerais fundamentais para a utilização dos fundos comunitários com carácter estrutural para o período de 2007-2013 e dos programas operacionais, nomeadamente do POPH. É neste Decreto que considera o SIFSE como instrumento de gestão, certificação, registo de fluxos financeiros, controlo, acompanhamento, avaliação e monitorização física e financeira dos programas apoiados pelo FSE. É igualmente mencionado neste documento as entidades intervenientes nos programas formação-ação e estabelecido o financiamento e a sua periodicidade (nomeadamente nos pedidos de reembolso).

O Despacho Normativo n.º 4-A/2008, de 24 de janeiro, tem como principal objetivo fixar a natureza e os limites máximos dos custos considerados elegíveis para efeitos de financiamento pelo FSE, o que afeta diretamente programas como os do POPH. Neste Despacho são determinadas as rubricas de custos elegíveis e respetivos limites de elegibilidade.

3.4. A Formação no contexto da Administração Pública

“a gestão de recursos humanos compatível com as exigências do mundo contemporâneo deve ir muito além dos aspectos técnicos e legais. Precisa de ser pensada em termos políticos e ter no seu centro uma bem executada política de formação, capaz não só de treinar funcionários, mas de impulsionar a radical conversão da postura e da mentalidade do servidor público.”²²

²² Nogueira, A., (1999:61) cit. por Madureira, C. (2005:1120). *A Formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações*.
Susana Lopes Oliveira



A necessidade de desenvolver competências e aptidões técnicas e intelectuais do indivíduo não é exclusiva do setor privado, a mesma necessidade é sentida na Administração Pública portuguesa.

Num enquadramento temporal, mais concretamente, até 1968, não havia lugar à formação na Administração Pública portuguesa, uma vez que a ideia preconizada passava por possuir agentes neutros e frios, chamados de “estátuas”, afirmava-se mesmo que o ideal de um agente público era “*nem homem nem besta, mas estátua*”. Até esta altura a formação profissional não fazia sentido, contando apenas a experiência profissional (Rocha, 2007:163).

O despertar para a necessidade de desenvolver cursos de formação e aperfeiçoamento profissional deu-se a partir do III Plano de Fomento (1968-1973) com a ideia de tornar uma Administração empenhada no desenvolvimento económico. Apesar de ser uma iniciativa um pouco tímida, pois não houve uma política efetiva de RH, a verdade é que este tema passou a merecer maior atenção por se sentir a necessidade de dotar as pessoas com formação a nível de políticas sociais. No entanto, este plano não teve qualquer resultado no que respeita à criação de políticas no domínio da formação.

Numa época caracterizada por particularidades de decisão política, algumas leis que eram aprovadas no sentido de promover alterações na gestão de recursos humanos, eram simultaneamente extintas por governos eleitos posteriormente. Tal situação é comprovada com o Relatório da OCDE (1996) que refere uma Administração Pública massificada de “funcionários mal qualificados e desmoralizados” deixando o alerta para a criação de programas de formação e desenvolvimento profissional com vista a mudar as conceções tradicionais no seio da administração (Rocha, 2007:164).

No entanto, é importante referir que a formação na administração pública não se deve assumir a uma simples atualização de técnicas e de informações, mas privilegiar uma conversão de linguagens, posturas e “filosofias” dos servidores públicos, só assim os novos funcionários públicos deverão estar preparados “para a gestão de grandes fluxos de informação, para a negociação com uma cada vez maior multiplicidade de atores sociais” (Madureira, 2005:1121).



Neste sentido, pode considerar-se que a mais significativa medida dos primeiros anos do período democrático no que à formação diz respeito, a nível individual e organizacional, foi a criação do Instituto Nacional de Administração – INA em 1979. Posteriormente, em 1980 é criado o Centro de Estudos e de Formação Autárquica²³, orientado para desenvolver ações no campo da formação do pessoal técnico e administrativo da Administração Local, que visa desenvolver ações no campo da formação na sua área técnica, existindo em 1988, cerca de 116 unidades de formação divididas entre 10 Ministérios. Apesar destas iniciativas legislativas, do movimento de modernização/organização administrativa e da criação de organismos públicos só é possível “falar de uma política sistematizada de formação no decurso dos anos 90 com o PROFAP²⁴, cujo programa procurou estabelecer uma ligação entre a formação e os objetivos de modernização” (Madureira, 2004).

No entanto, com a entrada do novo milénio, mais concretamente em 2003, dava-se início à introdução de algumas alterações à reforma da Administração Pública. Dessa forma, Rocha (2005:12) refere alguns objetivos essenciais referidos na Resolução do Conselho de Ministros de 95/2003, de 30 de junho:

- Prestigiar a Administração Pública;
- Racionalizar e modernizar as estruturas;
- Reavaliar as funções do Estado;
- Promover uma cultura de avaliação e responsabilidade que permita distinguir o mérito e a excelência.

De forma a implementar as orientações políticas e alcançar os resultados desejados, foram publicadas várias leis que enquadravam o normativo da Reforma. Nomeadamente, a alteração do estatuto do pessoal dirigente dos serviços (Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro); o estabelecimento de regras e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado (Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro); e a

²³ O Decreto-Lei n.º 98/2009, de 28 de abril, extingue o Centro de Estudos e Formação Autárquica, sucedendo-lhe a Fundação CEFA, com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento e modernização da Administração Autárquica.

²⁴ O PROFAP – Programa Integrado de Formação para a Modernização da Administração Pública, foi financiado em 75% pelo FSE e pelo FEDER entre 1992 e 1999.



criação de uma sistema de avaliação de desempenho na administração Pública (Lei n.º 10/2004, de 22 de março).

Mais tarde, é publicada a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, a qual visa operacionalizar a reforma e estabelece uma matriz de mudança com base na gestão por objetivos, integrando a avaliação de organismos públicos e a avaliação do desempenho individual (Rocha, 2005:13).

Mais recentemente, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010 de 17 de novembro, define um plano de ação para a formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública no período 2011-2013. Este documento estratégico, foi elaborado com o objetivo de melhorar os serviços públicos por via da qualificação e da modernização, visando três grandes objetivos: garantir, até 2013, o acesso efetivo à formação profissional a todos os trabalhadores da Administração Pública Central; adequar a oferta formativa às necessidades dos trabalhadores e dos serviços e avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados e na produtividade dos trabalhadores.

No entanto, a formação como conceito recente, ainda não assegurou o merecido reconhecimento social e institucional, o que dificulta a sua integração nas políticas de gestão, sobretudo ao nível da administração pública. Embora seja bastante referida em políticas governamentais, contrariamente não assume os resultados desejados na prática.

Constatam-se deste modo várias limitações à sua consolidação, tal como acontece com o setor privado, nomeadamente, o desfasamento que medeia o momento em que ocorrem os custos da formação, e o momento em que se sentem os benefícios da mesma. Num período de grande contenção de recursos, como é aquele que se vive atualmente, nomeadamente na Administração Pública, verifica-se uma diminuição de verba para a formação como forma de equilíbrio orçamental. De facto, outra grande limitação apontada é a conceção da formação como um custo e não como um investimento, os recursos humanos não devem ser encarados como despesa, uma vez que constituem o capital necessário para se assegurarem vantagens competitivas a médio e longo prazo.

Outra limitação apontada por Madureira (2004), recai sobre a resistência corporativa. Os sindicatos estão mais preocupados em assegurar um número de horas de formação,



esquecendo-se do conteúdo mais apropriado para esta. É importante compreender que a formação profissional é direcionada para o indivíduo e para as suas necessidades formativas, não devendo as mesmas serem consideradas sem atender a estas.

Existem ainda outras cinco dimensões, utilizadas no caso francês por Uhalde e Orgogozo, 1997 cit. por Madureira (2005:1124), consideradas como limitações estruturais para o enraizamento da formação na Administração Pública: limitações estruturais, relacionadas com a proliferação da formação dada a desconcentração das estruturas, o que dificulta o controlo de processos de formação e a sua pertinência ou qualidade; limitações culturais, em que nem sempre existe receptividade para a sensibilização para questões relacionadas com os recursos humanos; limitações políticas, nem sempre a preocupação teórica da questão da formação se reflete na prática; limitações técnicas e económicas, o desenvolvimento da formação de qualidade exige a individualização (por serviços, setores) ou seja, ação a ação, o que individualizar caso a caso traria custos humanos e financeiros inportáveis para a Administração Pública, esta situação leva a lacunas ao nível da harmonia nos processos de formação; e por fim, limitações estratégicas, dado que a formação na Administração Pública ainda não é encarada como determinante estratégica, surge como reativo e não proativo.

Com efeito, as limitações influenciam todo o processo, que para vingar precisa de uma verdadeira vontade política e uma efetiva visão para a formação.

3.5. Suporte Legal e evolução Normativa da Formação Profissional na Administração Pública

Em 1994 surgiu o enquadramento normativo da Administração Pública em Portugal. Anteriormente já se haviam referidas algumas orientações de outros diplomas, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 9/94, de 13 de janeiro, definiu os princípios gerais de regulamento da formação profissional na Administração Pública, que no seu preâmbulo é referido que, “na conjuntura actual, acresce que são muitos e diversificados os desafios feitos à Administração Pública. O desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização do trabalho, as exigências do meio envolvente, as limitações orçamentais são vetores que influenciam a gestão pública e exigem a racionalização e a otimização dos recursos ao dispor da Administração.” Este diploma considera a



formação, pela primeira vez, como sendo um instrumento privilegiado para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e um instrumento de qualificação, valorização e satisfação dos seus profissionais. Também é neste diploma que são estabelecidos mecanismos legais e meios que assegurem o desenvolvimento qualitativo e quantitativo da formação. Deste então, a formação profissional passa a ser reconhecida no âmbito da Administração Pública, do ponto de vista legislativo.

O Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março, veio reformular o Decreto-Lei n.º 9/94, de 13 de janeiro, com a regulamentação do direito à formação profissional através da atribuição de trinta e cinco horas anuais de formação. Assim, a regulamentação da formação, quer como direito quer como dever, passa a ter destaque neste diploma. Também é de destacar que todos os funcionários da Administração Pública passam a ter obrigação, tal como todos os candidatos a um processo de recrutamento e seleção de frequentar ações de formação para as quais forem designados.

No entanto, em 2001, os funcionários da Administração Pública portuguesa viram o crédito de carga horária aumentar para cem horas anuais.

É de destacar o Decreto-Lei n.º 474/2008 de 20 de junho, que aprova o regime específico que define o regime de acesso aos apoios concedidos no âmbito da tipologia de intervenção n. 3.3 «Qualificação dos profissionais da administração pública central e local», do eixo n.º 3 «Gestão de aperfeiçoamento profissional» do POPH. Segundo o Artigo 3º, constituem objetivos desta tipologia de intervenção: o apoio em ações de formação estratégicas para a gestão e inovação na administração pública central; o desenvolvimento de competências técnicas e científicas compatíveis com comportamentos necessários a um desempenho profissional adequado da Administração Pública compatível com as exigências da modernização dos serviços; modernização e inovação nas autarquias locais promovendo competências profissionais indispensáveis ao processo de descentralização administrativa.

Fazendo uma análise comparativa do setor público com o setor privado em matéria de formação profissional, é visível a produção legislativa desde os anos oitenta mas mais acentuado no final dos anos noventa, nomeadamente em 1998, cujo Decreto-lei n.º 50 de 11 de março, aprova o regime de formação profissional para a função pública. A



necessidade de promover e desenvolver competências aos trabalhadores não foi só sentida no setor privado, mas também no setor público.

Relativamente ao financiamento com recurso a fundos estruturais disponibilizados para formação profissional, a Administração Pública também beneficiou de matéria legislativa nesse âmbito, podendo, tal como o que acontece com as PME, beneficiar de programas e medidas de formação como o confere no Despacho n.º 474/2008, de 20 de junho que concede apoios no âmbito da tipologia de intervenção 3.3 «Qualificação dos profissionais da administração pública central e local», do eixo n.º 3 «Gestão de aperfeiçoamento profissional» do POPH.

Este programa permite não só às PME como à Administração Pública, o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional tanto aos trabalhadores como aos quadros superiores. Atendendo às especificidades e vulnerabilidades dos dois setores, este programa é definido e concretizado mediante a sua natureza e realidade, ou seja, como vem sendo referido, as políticas públicas têm de ser elaboradas e praticadas consoante o local. As medidas que sejam direcionadas para a Administração Pública têm de ser elaboradas consoante a sua área de abrangência (administração local, central, regional) e as medidas de apoio às empresas têm de considerar a vulnerabilidade das mesmas, caso não aconteça, estes programas tendem a ser um fracasso.





CAPÍTULO III – OPERACIONALIZAÇÃO DO QI-PME CENTRO NA ABIMOTA

1. Principais Indicadores

A ABIMOTA é uma associação setorial de âmbito nacional, que atua como pólo dinamizador sobre micro, pequenas e médias empresas. O programa formação-ação em PME operacionalizado por esta Associação, pretende alcançar os objetivos da Medida 3.1.1, a qual possibilitou a um conjunto de 31 empresas ações de consultadoria e formação orientadas para o reforço de competências de dirigentes e colaboradores, com vista à melhoria da qualidade da gestão, ao acesso a novas formas de organização, metodologias e processos de modernização e inovação. Através da elaboração do Diagnóstico Organizacional das empresas envolvidas, são definidas as necessidades de competências internas e os respetivos planos de formação com componente de consultadoria e formação de forma a alcançar a uma maior eficiência e eficácia dos Recursos Humanos.

A análise descritiva que se segue, pretende demonstrar a execução do Programa Formação-ação para PME – QI-PME Centro que decorreu entre maio de 2014 e maio de 2015. Apesar do programa abranger duas vertentes (consultoria e formação), debruçou-se apenas nesta última, por ter recaído sobre as mesmas a maioria das atividades de estágio.

Antes de avançar, é fundamental contextualizar a obrigatoriedade das empresas fornecerem formação aos seus trabalhadores. Segundo as obrigações legais instituídas pelo Código do Trabalho em matéria de formação profissional, nomeadamente o art.º 130 da Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, menciona a obrigatoriedade de um mínimo de 35²⁵ horas de formação profissional aos trabalhadores das empresas.

A ABIMOTA sendo uma Entidade Beneficiária deve obedecer a um conjunto de critérios conforme mencionado no programa aquando a seleção das empresas participantes, dos quais se destacam: o âmbito geográfico; a dimensão da empresa; os

²⁵ Esta obrigatoriedade deverá abranger anualmente, no mínimo, 10% dos trabalhadores. O direito à formação é aferido no final de um período de 3 anos, findos os quais a média anual de cada trabalhador deverá ser inferior a 35 horas, ou no caso de contratação a termo, proporcionais à duração do trabalho. Para mais informações consultar, art.º 130 da Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro.



setores de atividade; situação financeira regularizada e contabilidade organizada, entre outras. Assim, de seguida iremos analisar a execução da formação segundo determinados parâmetros:

a. Público-Alvo e Objetivos

O programa Formação-ação para PME é um programa de apoio ao desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas, com dimensão até 100 trabalhadores, concebendo e concretizando uma intervenção de consultoria e formação no seio de micro e PME. Enquanto intervenção orientada para o desenvolvimento das micro e PME, o Quadro 11 sintetiza os objetivos gerais e específicos.

Quadro 10 - Objetivos gerais e específicos da intervenção do Programa Formação-ação para PME

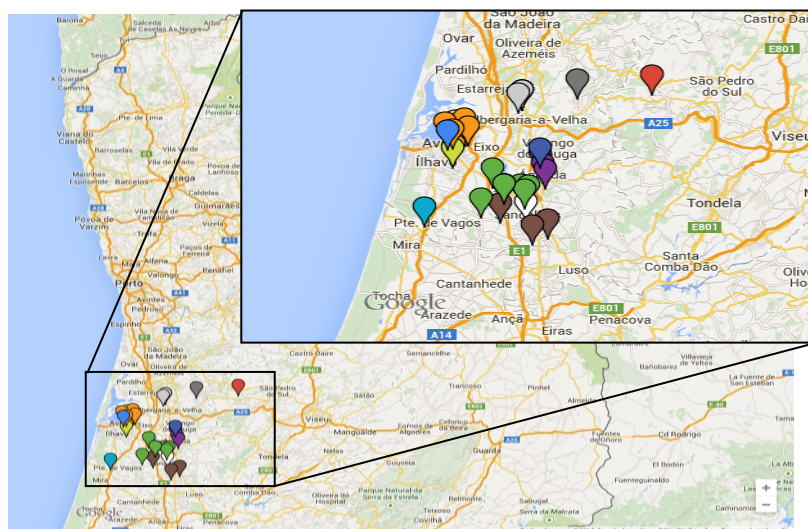
Objetivos Gerais		
Desenvolver práticas de organização e gestão empresarial;		
Desenvolver competências de gestão dos empresários;		
Promover a qualificação de ativos e desenvolvimento das suas competências		
Objetivos Específicos		
Ao nível das empresas	Ao nível dos empresários	Ao nível dos colaboradores
Melhorar formas de gestão e organização;	Desenvolver competências de gestão e liderança;	Aumentar as qualificações específicas para melhor adequação ao posto de trabalho;
Incorporar práticas de análise e planeamento estratégico;	Promover práticas de relacionamento, quer ao nível interno como externo à empresa;	Desenvolver competências transversais;
Promover uma cultura de projeto e trabalho por objetivos;	Promover a formação como instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.	Melhorar o desempenho profissional;
Promover práticas de relacionamento com o exterior.		Promover a integração e participação na empresa.

Fonte: Elaboração própria com base no Programa de Candidatura e Requisitos para Seleção de Entidades Beneficiárias e Projetos no âmbito da tipologia 3.1.1, Programa de Formação para PME.

b. Localização das Empresas

De acordo com o previsto nos requisitos do programa, as empresas participantes devem pertencer à NUT II²⁶ (Centro). Nesta quinta edição, que iniciou em maio de 2014, participaram trinta e uma empresas distribuídas pelos distritos de Aveiro e Viseu, tendo neste último participado por apenas uma empresa.

Figura 5 - Localização das Empresas abrangidas pelo QI PME Centro



Fonte: Elaboração Própria com base em dados obtidos através do SIFSE.

c. Identificação das Entidades Destinatárias (Empresas)

De acordo com o previsto em sede de candidatura, o número de empresas selecionadas para integrar a quinta edição do QI-PME Centro foram 32.

²⁶ A Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS) é uma nomenclatura que define sub-regiões estatísticas que dividem o território dos Estados-Membros da União Europeia. Foi elaborada inicialmente pelo Serviço de Estatística das pelo que as sub-regiões estatísticas estão subdivididas em 3 níveis: NUTS I, NUTS Comunidades Europeias (Eurostat) em cooperação com os institutos nacionais de estatística. A publicação do Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Maio de 2003, deu o respetivo enquadramento jurídico a esta nomenclatura II e NUTS III. De facto, a nomenclatura NUTS subdivide o território económico dos Estados Membros de forma hierárquica, onde cada Estado Membro é subdividido em unidades territoriais de nível NUTS I. Por sua vez, cada uma destas unidades é subdividida em unidades territoriais de nível NUTS II, sendo estas subdivididas em unidades de nível NUTS III.



Porém, a ABIMOTA, ainda que tenha selecionado 32 empresas, apenas inscreveu 31 no programa, já que uma das empresas nunca chegou a iniciar o projeto devido ao agravamento da sua situação financeira (Quadro 11).

Quadro 11 - Empresas Inscritas, Aprovadas, Desistentes e Participantes

	Nº de Empresas
Empresas Inscritas	32
Empresas Aprovadas	31
Empresas Desistentes	1
Total de Empresas mantidas no Projeto	31

Fonte: Elaboração Própria com base em dados obtidos através do SIFSE.

d. Tipologia das Empresas abrangidas pelo projeto

Como já foi referido, outro dos critérios para participar no programa é a tipologia de empresa - dimensão da empresa segundo o número de trabalhadores e volume de negócios ou balanço total anual. Com base na definição anteriormente apresentada de PME, as empresas só poderão participar no programa se o número de trabalhadores por empresa for igual ou inferior a 100.

Como é visível no Quadro 12, das 31 empresas participantes no QI-PME Centro, a grande maioria tem mais de 9 trabalhadores ao serviço (68% do total), seguindo-se as micro empresas com 26% e só 6% são médias empresas (cujo número de trabalhadores não excede os 100).

A diversidade verificada ao nível de perfil das empresas colocou alguns desafios aos consultores e formadores na implementação da metodologia uma vez que, as empresas de menor dimensão como as micro são, geralmente, de carácter familiar e pouco recetivas à mudança o que torna difícil a compreensão da utilidade das estratégias e ferramentas delineadas pelo programa. Nesta ótica, é fundamental familiarizar os



empresários com o programa e elucidá-los das mudanças: para a empresa (melhoria da organização e do funcionamento interno da empresa; aquisição e práticas de planeamento e reflexão estratégica; melhoria da imagem da empresa; aumento da produtividade e aumento da qualidade nos serviços/produtos prestados); o programa permite igualmente uma melhoria nas competências dos trabalhadores; aumento da sua motivação no trabalho, e uma melhoria da qualidade da sua execução e desempenho profissional.

Quadro 12 - Número de empresas por número de trabalhadores

QI-PME Centro 5ª edição	
Tipologia	Nº de Empresas (em %)
Micro (1 a 9 trabalhadores)	26%
Pequena (10 a 49 trabalhadores)	68%
Média (50 a 250 trabalhadores)	6%
Total	100%

Fonte: Elaboração Própria com base em dados obtidos através do SIFSE.

De acordo com o Manual de Procedimentos das Entidades Beneficiárias o QI-PME Centro dirige-se, prioritariamente, a empresas integradas nos setores da indústria e serviços de apoio à indústria, preferencialmente aos que geram maior valor acrescentado, com capacidade de competir no mercado nacional e internacional ou correspondendo a formas inovadoras de serviços de elevada procura interna e que integrem nas fileiras existentes ou nos cachos de atividades e clusters motores identificados nas políticas regionais e análises prospetivas para o Centro de Portugal.

e. Empresas por CAE²⁷

No Manual de Procedimentos foram definidas como prioritárias sete secções da CAE (Classificação das Atividades Económicas) como mostra o Quadro 13. Todavia foram admitidas no programa empresas de onze secções da CAE. A análise setorial das empresas abrangidas pelo programa através das CAE, permite verificar que neste grupo se encontram presentes empresas de seis secções da CAE, embora no Manual de

²⁷ Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, abreviadamente designada por CAE. Revisão 3 (CAE-Rev.3), aprovada pelo Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de Novembro, substituiu a CAE-Ver.2.1 a partir de 1 de Janeiro de 2008.



Procedimentos das Entidades Beneficiárias tivesse definido como prioritárias no projeto apenas oito.

A análise do Quadro 13 demonstra que para além das oito secções da CAE definidas como prioritárias, foram selecionadas empresas cuja CAE não estava prevista anteriormente, como é o caso da CAE-E – Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; F – Construção; G – Comércio por grosso e a retalho; I – Alojamento, restauração e similares e Q – Atividades de saúde humana e apoio social. Esta introdução de novas CAE no projeto deve-se ao facto de serem áreas com pouco desenvolvimento e inovação mas com grande capacidade económica para a economia nacional.

Quadro 13 - Tipologia de Setores de Atividade das Empresas que integram o QI-PME Centro 5ª edição

CAE prioritárias no âmbito do QI-PME	CAE das empresas que integram o QI-PME
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (divisão 2)	A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (divisão 2)
B - Indústrias Extrativas	
C - Industrias Transformadoras	C - Industrias Transformadoras
	E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
	F - Construção
	G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
H - Transportes e Armazenagem	H - Transportes e Armazenagem
	I - Alojamento, restauração e similares
J - Atividades de Informação e de Comunicação	J - Atividades de Informação e de Comunicação
M - Atividades de Consultadoria, Científicas, Técnicas e Similares	M - Atividades de Consultadoria, Científicas, Técnicas e Similares
N - Atividades Administrativas e de Serviços de Apoio (divisão 82)	N - Atividades Administrativas e de Serviços de Apoio
	Q - Atividades de saúde humana e apoio social

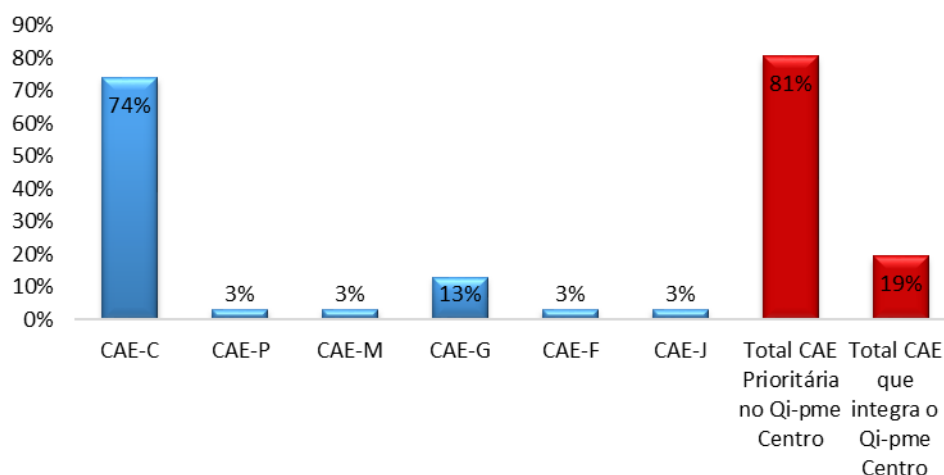
Fonte: CEC – Conceção da Metodologia de Avaliação da Formação do Programa QI-PME Centro, 2º relatório intercalar – Qualidade e Inovação (consult. 20 de maio de 2015).



De acordo com o Gráfico 1, em seis secções não previstas, representam 19% do total das empresas participantes, as restantes consideradas prioritárias, representam 81% das empresas destinatárias.

Por outro lado, esta análise da distribuição do número de empresas por CAE permite verificar que na região onde a ABIMOTA presta as suas atividades é, essencialmente, uma região onde predomina a indústria, nomeadamente a transformadora, razão pela qual a CAE - C - Indústria Transformadora é mais expressiva. Este indicador poderá demonstrar que a indústria transformadora começa a apostar na qualificação da mão-de-obra; na inovação de produtos/processos e na melhoria da produtividade.

Gráfico 1 - Número de Empresas por CAE 2014/2015



Fonte: Elaboração Própria com base em dados obtidos através do SIFSE.

f. Formação por Área de Formação

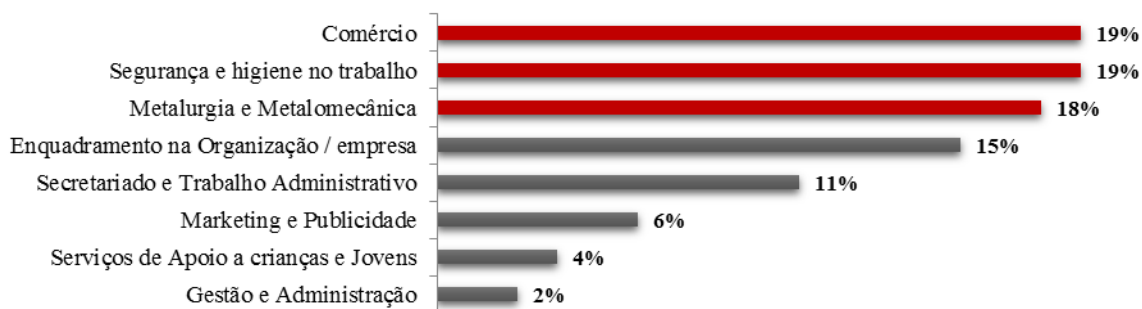
A ABIMOTA é uma entidade acreditada em sete áreas de educação e formação: comércio; marketing e publicidade; gestão e administração; secretariado e trabalho administrativo; enquadramento na organização/empresa; metalurgia e metalomecânica; serviços de apoio a crianças e jovens e segurança e higiene no trabalho.

Durante a quinta edição do QI-PME Centro, a ABIMOTA prestou 85 cursos nas áreas mencionadas. Deste modo verifica-se que as mais lecionadas são as áreas do Comércio (19%), Segurança e Higiene no Trabalho (19%), Metalurgia e



Metalomecânica (18%) representando mais de metade do total das formações. As ações de formação menos requeridas pertencem às áreas do marketing e publicidade (6%); gestão e administração e serviços de apoio a crianças e jovens (6%) e da gestão e administração (2%), conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Áreas de Formação requisitadas



Fonte: Elaboração Própria com base em dados obtidos através do SIFSE.

Quando analisada as áreas de formação por secções das CAE, observa-se que, a indústria transformadora tem dado especial importância à área de enquadramento na organização/empresa (22%), segurança e higiene no trabalho (21%) e metalomecânica (18%). A CAE-G preferiu promover formações relacionadas com a sua atividade - Comércio (37%), seguindo de formação em Higiene e Segurança no Trabalho. Analisando as restantes CAE (F, J, M e P) as empresas dividem as suas escolhas formativas em três áreas: comércio que representa cerca de 4%, seguido da Metalurgia/Metalomecânica e Marketing e Publicidade, representando cada uma 2%.

As empresas participantes no programa pertencem sobretudo ao setor transformador. Através dos dados anteriormente apresentados, é notória a preferência em dotar conhecimentos e competências no âmbito da higiene e segurança no trabalho, metalurgia e metalomecânica e comércio áreas muito apreciadas pelos empresários, considerando-as essenciais para a sua atividade.

g. Relação entre Faixa Etária e sexo dos formandos em 2014/2015

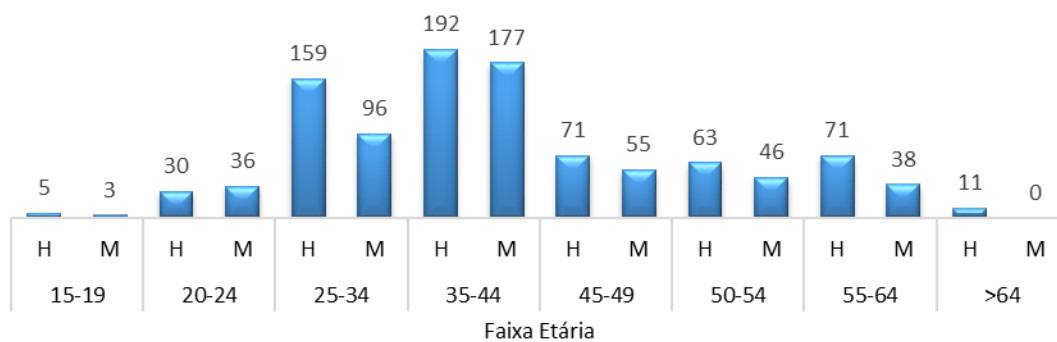
Analisando o indicador etário dos formandos é evidente a aposta em renovar competências e preparar ativos de uma faixa etária jovem, compreendida entre os 25-34



e 35-44 conforme mostra o Gráfico 3. Outro aspeto importante a reter, refere-se à diferença entre o acesso à formação de homens e mulheres, ou seja, à exceção da faixa etária dos 20-24 anos, os homens superam as mulheres quanto à presença em ações de formação.

Esta diferença de sexo, pode ser justificada pelo facto do setor de atividade das empresas abrangidas pelo projeto, estarem ligadas à indústria transformadora e desta forma predominar o emprego masculino.

Gráfico 3 - Faixa Etária dos Formandos 2014/2015



Fonte: Elaboração Própria com base em dados obtidos através do SIFSE.

h. Relação entre habilitações e sexo dos formandos

De acordo com o Quadro 14, verifica-se que os trabalhadores envolvidos em atividades formativas são pouco escolarizados, não tendo uma percentagem expressiva nas habilitações superiores. De acordo com o gráfico abaixo, os homens superam o sexo oposto no 2º ciclo (111), no terceiro ciclo (170), no ensino secundário (117), na licenciatura/bachelorato (89) e no doutoramento (6), por outro lado as mulheres superam no primeiro ciclo (63) e no mestrado (13). Este fator pode ser explicado, à semelhança do ponto anterior, pela atividade das empresas, e pela complexidade de determinadas funções em que o sexo masculino domina.



Quadro 14 - Relação entre Habilitações e Sexo dos Formandos

Habilitações por sexo dos Formandos		
Habilitações	Homens	Mulheres
1º Ciclo	55	63
2º Ciclo	111	87
3º Ciclo	170	84
Ensino Secundário	117	113
Licenciatura/Bacharelato	89	76
Mestrado	9	13
Doutoramento	6	0
Total	557	436

Fonte: Elaboração Própria com base em dados obtidos através do SIFSE.

i. Taxa de Aprovação, Reprovação e Desistências

Esta edição do QI-PME envolveu 993 formandos num universo de 31 empresas participantes e 2170 horas de formação. De acordo com o Gráfico 6, a taxa de sucesso é bastante satisfatória, tendo alcançado 94% de formandos aprovados e 3% de reprovados e desistentes.

Esta percentagem de desistências justifica-se pela falta de disponibilidade profissional (não ter substituto para a função que desempenha). Consideram-se reprovados, os trabalhadores que frequentaram menos de um terço da carga horária da ação formativa.



Gráfico 4 - Taxa de Aprovados, Reprovados e Desistentes



Fonte: Elaboração própria com base em dados obtidos através do SIFSE.

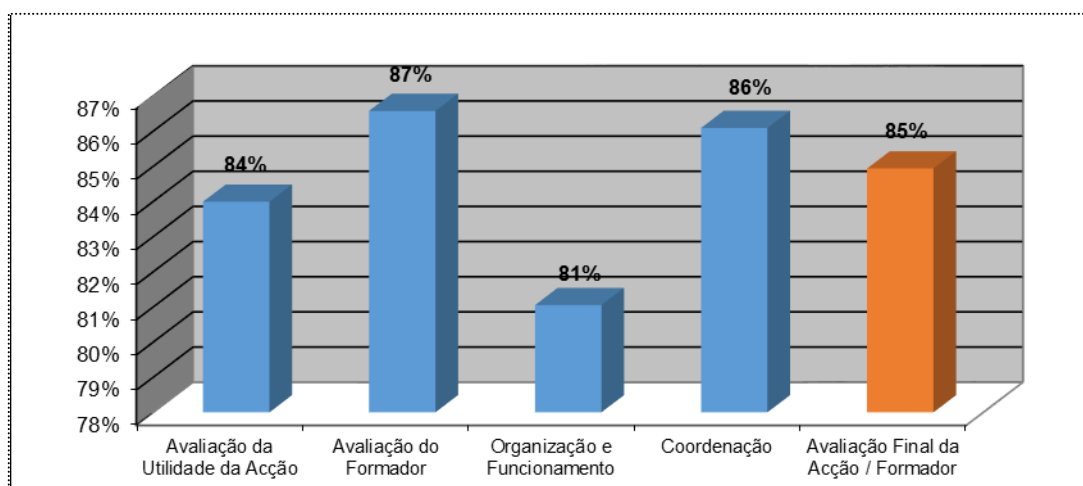
j. Satisfação dos formandos relativamente às ações de formação

Após a formação ter terminado é administrado um questionário aos formandos que visa avaliar diversos aspetos diretamente relacionados com as formações: a utilidade da ação, avaliação do formador, organização e funcionamento da ação e coordenação.

Assim, de acordo com o Gráfico 7, é visível um elevado nível de satisfação dos formandos, sendo que as percentagens dos diversos aspetos posicionam-se no 80% de satisfação, destacando a avaliação do formador que representa a percentagem mais elevada (87%) e seguido de 81% de inquiridos que apontam uma para uma boa organização e funcionamento da formação.



Gráfico 5 - Níveis de satisfação dos formandos face às ações de formação



Fonte: Dados recolhidos a partir dos questionários aos formandos preenchidos no final de cada formação. Elaboração própria.

k. Opinião dos formandos

O questionário administrado aos formandos tem reservada uma área para a apreciação crítica do formando perante a ação, a qual foi alvo de especial atenção.

O objetivo de analisar este indicador prendia-se pela necessidade de demonstrar a (in)satisfação dos formandos perante as ações de formação que frequentaram e assim permitir alterações a ações de formação futuras tendo em consideração as sugestões dos inquiridos.

Dos 993 formandos aprovados, apenas 78 demonstraram interesse em manifestar a sua apreciação, sendo que destes 24% mostraram-se satisfeitos face à ação de formação que frequentaram tendo contribuindo para o desenvolvimento e consolidação das competências dos trabalhadores, nomeadamente nas competências técnicas e interpessoais. Ainda assim, 21% sugere mais carga horária das ações de formação no sentido de uma melhor aquisição e desenvolvimento de novas competências e conhecimentos. Para 14% dos formandos, é importante mais formações com o objetivo de adquirir ou renovar conhecimentos e competências que estejam mais ajustados à realidade atual, sendo importante uma aprendizagem contínua de forma a responder de forma adequada e útil às constantes mudanças e alterações do mercado.



De salientar que as restantes respostas referem a pouca aplicabilidade da formação no contexto de trabalho e formações pouco práticas.

2. Análise da Formação na ABIMOTA à luz da teoria apresentada

Ao longo do presente trabalho, foram abordados três pontos-chave: a Formação dos Recursos Humanos no seio das PME, a crescente importância conferida às PME como motor de desenvolvimento da economia nacional e europeia e os apoios e incentivos públicos de ajuda às PME no âmbito da formação. Deste modo, é essencial dedicar este ponto para refletir e relacionar a literatura apresentada com a prática do estágio.

O primeiro aspeto a reter, é a ideia clara que Portugal tem dado, cada vez mais, um destaque primordial às PME em detrimento das grandes empresas. Este facto é facilmente comprovado pelas inúmeras medidas e estímulos públicos direcionados para este tipo de empresas. Desta análise, resulta a ideia de que os primeiros programas estavam, sobretudo, centrados nas grandes empresas, deixando numa zona mais periférica as PME e todas as ações que impulsionassem a sua competitividade.

Com a mudança de atitude e consciencialização face às PME, estas passam a ser consideradas um motor no desenvolvimento da economia devido à sua natureza, uma vez que dispõem de uma elevada capacidade de adaptação aos mercados e a ambientes vulneráveis. Contudo, esta adaptação só seria possível com Recursos Humanos capazes de a acompanharem, levando assim a considerar o fator humano imprescindível para esta rápida adaptação.

Foi a partir de então, mais especificamente, nos anos oitenta, que surgem os primeiros passos no âmbito da formação profissional nas empresas. Importa assim considerar o conceito de formação profissional apontado ao longo deste trabalho como sendo um conjunto de atividades desenvolvidas e orientadas para os ativos permitindo atualizar conhecimentos e aperfeiçoar competências, com vista a promover uma melhoria de desempenho das funções o que significa, que a formação profissional é um meio que procura gerar no indivíduo a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas ou atitudes fundamentais para o exercício das suas funções, ou seja, permite uma melhor adequação do indivíduo face às exigências do mercado de trabalho.



Desta forma, a formação, é vista como uma ação estratégica que procura aliar as necessidades de mercado de trabalho capacitando os RH para uma resposta qualificada.

É ainda importante salientar que, a formação profissional deve ser ajustada aos seus propósitos e para os seus propósitos, isto é, deve ser planeada e executada não só para processos de trabalho, mas também considerar as necessidades educativas/cívicas dos trabalhadores, facto que vai ao encontro da teoria do capital humano.

É de igual forma importante entender os pressupostos das políticas públicas de apoio a PME, ou seja, a formulação destas políticas surge com a necessidade de uma eficiente afetação de recursos, uma questão central na economia. Esta necessidade, está hoje em dia em destaque dada a conturbada conjuntura económica, onde o desperdício de tais recursos pode levar a efeitos negativos das economias e das empresas. De referir ainda, que as intervenções de fundos estatais são projetadas para ajudar a desenvolver projetos/negócios em fase inicial, bem como maximizar as perspetivas de crescimento das PME. O impacto final que se espera aferir com a aplicação dos fundos estruturais nas PME tem em vista a superação de um conjunto de problemas, nomeadamente, o atraso no desenvolvimento económico, elevado desemprego e a necessidade de modernizar e diversificar as economias rurais (Comissão Europeia, 1999).

Neste sentido, a União Europeia em parceria com os Estados-Membros, procuraram definir estratégias que permitissem tornar as PME mais competitivas, procurar melhorar sinergias e simplificar instrumentos comunitários. Destas estratégias, surgiu em Portugal em 2007, o QREN que operacionaliza valências no âmbito da formação e qualificação dos trabalhadores. Este apoio traduziu-se na medida “Formação-ação para PME” que permite uma melhor adequação entre a formação e as necessidades empresariais de desenvolvimento de competências, individuais e organizacionais, podendo dizer-se ser um modelo estratégico.

De referir que, estas estratégias enfrentam inúmeros desafios por operarem em contextos de reduzido conhecimento e competências técnicas, sendo o caso das PME que apresentam igualmente, dificuldades de organização e absorção destes instrumentos de política.



Tendo o estágio curricular incidido na operacionalização da medida pública de apoio às PME - Formação-ação para PME, é importante referir alguns pontos fortes e fracos da operacionalização deste programa:

Pontos Fortes

- Os fundos estruturais em PME são fundamentais, pois sem eles seria difícil alcançar determinados resultados, nomeadamente: no desenvolvimento de novos produtos; na promoção da internacionalização; na cooperação entre as diferentes empresas; na promoção da aprendizagem e no desenvolvimento de competências.
- A disponibilidade e os níveis de participação ativa do empresário durante o desenvolvimento das atividades do Programa são fatores internos às micro e PME considerados com maior peso na determinação do sucesso do programa. Aspeto consensual na rede de consultores, formadores e empresários no momento interventivo de avaliação.
- No que concerne às aprendizagens efetuadas, de acordo com a opinião dos atores e destinatários finais, o Programa produziu efeitos em domínios-chave de atividade empresarial, nomeadamente, competências técnicas, pessoais e interpessoais; gestão estratégica da empresa; gestão operacional da empresa e competências dos trabalhadores;
- O desempenho da rede de formadores e consultores e dos temas dos seminários são aspetos bastante valorizados pelos empresários no processo de formação profissional;

Pontos Fracos

- A duração quer do diagnóstico, quer da fase de implementação do plano de ação é curta, de acordo com a opinião dos empresários e consultores. O mesmo acontece com a duração das formações (opinião consensual de formadores e formandos);



- A disponibilização de informação empresarial condiciona o sucesso do Programa. Em alguns casos a informação pretendida nem sempre é disponibilizada atempadamente, o que condiciona o cumprimento dos prazos;
- A resistência, em alguns dos trabalhadores/empresários face à mudança dificulta o bom funcionamento dos programas, que muitas vezes, é o fator do insucesso dos mesmos.

Após as conclusões acima identificados, achou-se importante verificar o impacto nos trabalhadores e para tal, através do “Inquérito ao Impacto da Formação Profissional²⁸” realizado para o triénio 2008-2010 pelo Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) do Ministério da Economia e do Emprego (MEE) em 2013, constatou-se que mais de metade das empresas com dez ou mais trabalhadores ao serviço (53,9%) proporcionaram cursos de formação, um aumento verificado comparativamente ao mesmo período anterior, 2005-2007²⁹, cujo valor se situava nos 41,3%.

Relativamente às alterações provocadas pela formação na empresa, os valores estão bastante próximos nos dois períodos analisados, verificando-se uma diminuição, embora residual, de um ponto percentual, respetivamente 92,4% e 93,3%.

É importante salientar, o elevado número de empresas que não realizaram cursos de formação situando-se nos 72,2% no último período. As alterações registadas pelas empresas que realizaram cursos de formação apontaram o aumento da satisfação dos clientes (68,1%), maior adaptação dos trabalhadores às exigências do posto de trabalho (65,1%), introdução de modelos de gestão da qualidade e das condições de saúde, higiene e segurança no trabalho (respetivamente 38,7% e 38,4%) como sendo as principais alterações registadas.

Estes indicadores foram igualmente consensuais no período de 2005-2007, considerando que a formação contribuiu, em grande escala, para o aparecimento destas alterações. Consensual, foi também o aumento da mobilidade externa dos trabalhadores

²⁸ Inquérito ao Impacte das Ações de Formação Profissional nas empresas. 2008-2010. Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e do Emprego. (cons. 20 de maio de 2015).

²⁹ Inquérito ao Impacte da Formação Profissional nas Empresas. Estatísticas em síntese. 2005-2007. Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e do Emprego. (cons. 20 de maio de 2015). Disponível em http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacao/iifpe_2005-2007.pdf.



e a alteração do vínculo contratual, como sendo aspetos que em nada alteram, mesmo com a realização da formação.

Embora Portugal esteja a alterar hábitos e mentalidades no que respeita à formação no seio das empresas e organizações, é imperativo acabar com a ideia da formação como um custo. É essencial mudar mentalidades e incutir a formação como um investimento a médio/longo prazo.

Após esta breve análise do impacto da formação nos ativos tem vindo a constituir um importante instrumento para as PME, embora com sucessivos ajustamentos, as políticas públicas neste âmbito começam a produzir os efeitos desejados o que significa que Portugal está no caminho certo.





CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Considerações sobre as atividades desenvolvidas no estágio

Reservo este espaço para fazer uma reflexão crítica acerca deste percurso de estágio curricular, que embora tenha sido um percurso de curta duração proporcionou-me inúmeras aprendizagens.

O estágio na ABIMOTA – Associação Nacional das Industrias das Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins – permitiu-me aprender e desenvolver capacidades no ramo da gestão de recursos humanos e na gestão pública. A disponibilidade para ensinar e explicar por parte da entidade de acolhimento foi uma realidade experienciada, principalmente pelos colaboradores do Gabinete de Recursos Humanos, o que ajudou a superar as dificuldades, por vezes, sentidas.

Relativamente às atividades de formação na ABIMOTA, o tratamento de dados, a plataforma informática de gestão da formação – SIGO – foi fundamental para entender o modo de proceder no processo formativo. Outro fator importante das atividades desenvolvidas no estágio reside na possibilidade de estar envolvida num projeto nacional, o que me permitiu adquirir conhecimentos de gestão e aplicabilidade de fundos públicos e todos os processos de gestão inerentes a estes projetos.

Assim, esta oportunidade proporcionada pela ABIMOTA de partilhar o conhecimento adquirido com todos os colaboradores revelou alguma confiança no trabalho desenvolvido. Dessa forma, posso apontar alguns pontos-chave deste percurso no meu desenvolvimento e crescimento:

- Proporcionou o desenvolvimento ao nível da comunicação entre os diversos públicos;
- Produziu competências na área da formação, na melhoria continua de processos produtivos;
- Melhorou a capacidade relacional com colaboradores da Associação;



- Fomentou o espírito crítico e de rigor, não só com o meu trabalho mas também com o que me rodeia;
- Desenvolveu métodos de trabalho;

Deste modo, as conclusões que retiro deste período de desenvolvimento das minhas competências, da aprendizagem de novas técnicas e procedimentos e métodos foram bastante positivas e essenciais para a minha vida profissional e pessoal.

2. Considerações sobre a Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos e a importância dos fundos estruturais nas PME

A problemática da necessidade de valorização dos recursos humanos como fonte de matéria-prima essencial às atuais organizações, coloca-nos perante a necessidade de valorização permanente deste ativo, de modo a que não fique, desatualizado por um lado, nem desajustado por outro. A resposta a esta problemática passa pela formação.

Deste processo de formação emergem inúmeros benefícios: criar conhecimento; o incremento da motivação dos trabalhadores; o aumento das suas capacidades de saber; indução de processos transformadores de mudança organizacional, entre outros.

Tendo em consideração que o conhecimento adquirido logo se desatualiza e que nem sempre o sistema formal de ensino responde às efetivas necessidades das organizações, a formação profissional tem um papel imprescindível. Consciente da necessidade de renovação de conhecimento, o Conselho Europeu de Lisboa, afirmou a entrada da Europa na era do conhecimento, na Cimeira de 2000, colocando as pessoas no centro das políticas da União Europeia, tendo elas um papel central numa Europa de inovação e conhecimento. Deste modo, estamos inseridos numa sociedade de conhecimento por um lado, e por outro num espaço europeu que pretende tornar a aprendizagem ao longo da vida numa realidade e que aspira a ser uma economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica (Comissão Europeia, 2001:9-10).

A entrada na UE teve efeitos positivos em termos de modernização da economia portuguesa, com investimentos nas mais variadas áreas: ferrovias, rodovias, ciência, tecnologia, telecomunicações, saúde, educação e formação. É possível afirmar que para



o período de 2007-2013, Portugal ocupava o quarto lugar no *ranking* europeu, dos países que mais apoios recebeu (Mateus, 2013: 511).

Globalmente, Portugal usufruiu de um volume total de Fundos Estruturais e de coesão superior a 96 mil milhões de euros (a preços constantes de 2011), durante o período compreendido entre 1989 e 2013, tendo sido executados 81 mil milhões de euros até ao final de 2011 (Mateus, 2013). Os apoios consubstanciaram-se no anterior Regulamento (1986-1988), no QCA I³⁰ (1989-1993), QCA II (1994-1999), QCA III (2000-2006) e QREN (2007-2013).

No que concerne ao tecido empresarial português, este é maioritariamente composto por empresas de pequena dimensão, que têm uma forte capacidade geradora de emprego e constituem igualmente uma fonte de inovação empreendedorismo e crescimento cruciais para o desenvolvimento económico de qualquer país (Andrez, 2011).

Relativamente às outras empresas, as PME deparam-se com desafios acrescidos dada a sua dimensão, nomeadamente o acesso a mercados de produtos financeiros, ou seja, no acesso a crédito. Assim, poder-se-á dizer que estas empresas têm, por um lado, uma extrema importância socioeconómica, por outro, especificidades discriminatórias. Por este motivo, a UE e os Estados-Membros têm vindo a promover medidas que atenuem as dificuldades de percursos destas empresas, criando condições favoráveis para o seu crescimento e manutenção no mercado, os fundos comunitários são exemplo disso.

A aposta em medidas de apoio às PME deve-se pelo facto de serem de menor dimensão e por isso terem maior propensão para gerar emprego e implementar inovações dada a sua flexibilidade para se adaptarem à mudança e a sua facilidade de explorar nichos de mercado, tendo em conta a tecnologia disponível e a área geográfica em que se encontram. Contudo, são empresas mais vulneráveis aos desafios impostos pela excessiva regulamentação e carga administrativa. Têm maiores barreiras ao financiamento e encontram algumas limitações quanto às competências de gestão dos seus gestores.

Portugal tem seguido os eixos comunitários de políticas públicas para PME. Foram criados múltiplos mecanismos no sentido de impulsionar e dinamizar as empresas



portuguesas, cumprindo as indicações europeias, no entanto, os resultados manifestaram-se aquém do desejado. Portanto, e mais uma vez, emerge a necessidade de implementar o QREN para o período 2007-2013, cujos objetivos estratégicos passavam pela melhoria das qualificações da população portuguesa, incluindo não só os trabalhadores mas também os empresários, através da promoção de uma oferta formativa mais ajustada às suas necessidades dando destaque à valorização da modalidade da consultoria/formação enquanto instrumento privilegiado de formação para PME.

Perante um quadro de políticas públicas do mundo globalizado em que vivemos, observa-se uma tendência de formação e educação subordinadas aos interesses do mercado que conduz a modalidades de formação a curto prazo e orientadas para a tarefa. No entanto, Portugal continua com elevados défices de qualificação da população, mesmo com a operacionalização destas medidas.

É evidente que as empresas têm um longo caminho a percorrer em direção à construção de uma nova visão e articulação da formação profissional no seu interior.

Com o presente relatório pretendeu-se, sobretudo, dar a conhecer o funcionamento, operacionalização do programa cujo objetivo é a valorização e melhoria do capital humano das organizações através do programa.

No entanto, estar a trabalhar diretamente no Departamento de Recursos Humanos permitiu verificar que existem alguns constrangimentos do programa sentidos ao nível da motivação e envolvimento dos formandos. Sendo um dos objetivos a melhoria e renovação de conhecimentos e competências dos ativos, estes apresentam-se pouco recetivos e motivados, fator que deve ser considerado e se possível, desenvolvidas ferramentas que permitam uma maior envolvimento e motivação. Outra limitação do programa, recai sobre a avaliação do impacto da formação a médio e longo prazo, isto é, as empresas raramente respondem aos questionários que são enviados pela entidade formadora a fim de aferir o impacto da formação no seio da organização. Na ausência destas informações, é impossível aferir de forma rigorosa, se a formação cumpriu os seus propósitos.

³⁰ Os Quadros Comunitários de Apoio (QCA) são operacionalizados através Programas Operacionais aprovados pela Comissão Europeia, de acordo com as estratégias e prioridades de cada Estado-membro.



Em suma, a realização deste estágio no Departamento de Recursos Humanos da ABIMOTA foi, no nosso ponto de vista, importante para a compreensão da complexidade da operacionalização de medidas e financiamento público nacional e supranacional direcionadas para o setor privado, nomeadamente a rigorosa gestão de recursos financeiros, contratação de pessoal segundo critérios rigorosos. De salientar que, a partilha de conhecimento e a articulação de parcerias com instituições públicas, tais como as universidades, podem fomentar o desenvolvimento de atividades e recursos para o crescimento da organização e para a melhoria constante da formação.





REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. & Alves, N. (2011). *Políticas de Formação Profissional Contínua em Portugal: Convergências e Divergências entre Setores Público e Privado*. Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: gestão para a cidadania. 709-722.
- Andrez, J. (2011). *Pequenas e Médias Empresas (PME) e Integração Europeia*. Portugal e a Europa Dicionário. Coordenação: João Ferreira do Amaral, José Maria Brandão de Brito e Maria Fernanda Rollo. Edições Tinta da China.
- Andrez, J. & Cruz, M. (2013). *Decisão de Investir em ambiente de incerteza e risco*. Lisboa: Actual Editora.
- Barbier, J. M. (1990). *A Avaliação em formação*. Porto: Editora Afrontamento.
- Batista, R. (1997). Formação continua no mercado regional de emprego. Millenium, 5.
Disponível em:
<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/691/1/Forma%C3%A7%C3%A3o%20cont%C3%ADnua.pdf>.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: a dimensão educativa do trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Canário, R. (1999). *Formação de Adultos – um campo e uma problemática*. Liaboa: Educa.
- Cardim, J. C. (2005). *Formação Profissional – problemas e políticas*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel.
- CEC – Conceção da Metodologia de Avaliação da Formação do Programa QI-PME Centro, 2º relatório intercalar – Qualidade e Inovação (2014).
- Ceitel, A. (2007). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In Caetano, A., Vala, J., (orgs). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (Pp. 327-355). Lisboa: Editora RH.



- Comissão Europeia, (2001). *Tornar o Espaço Europeu de Aprendizagem ao Longo da Vida uma Realidade*, Comunicação da Comissão, Bruxelas. Disponível em: http://europa.eu.int/comm/education/policies/lll/life/communication/com_pt.pdf
- Estêvão, C. V. (dez. 2001). *Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania: contributo para uma sociologia crítica da formação*. Educação & Sociedade 77. 185-206.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no setor bancário português* (Tese de Doutoramento). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- European Commission (1999). Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs. Disponível em: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/eval_sme.pdf.
- Fialho, J., Silva, C. A. da, & Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional: práticas organizacionais, políticas e estratégias de ação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas d responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente.
- Franco, M. & Ferreira, T. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem; *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 169-189.
- Friedman, T. L. (1999) *Compreender a Globalização: O Lexus e a Oliveira*. Lisboa. Editores Quetzal.
- Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e do Emprego (2009).. Estatísticas em síntese: 2005-2007: *Inquérito ao Impacte da Formação Profissional nas Empresas*. Disponível em http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacao/iifpe_2005-2007.pdf.
- Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e do Emprego (2013). *Inquérito ao Impacte das Ações de Formação Profissional nas empresas: 2008-2010*. Disponível em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjXIYrLIIXNAhXJVRoKHe-gBaYQFggiMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.gee.min-economia.pt%2F%3Fcf%3D27485&usg=AFQjCNHU4PhJgcSpRTDjG3UYAC-cLAjlEw&bvm=bv.123325700,d.d2s>.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guerra, P., B., Camara, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.



- INE (2007). *Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE). Revisão 3* (CAE-Rev.3).
- INE (2010). *Empresas em Portugal*.
- INE (2012). *Evolução do Setor Empresarial em Portugal, 2004-2010*.
- INE. (2010). *Portal do Instituto Nacional de Estatística. Destaque, Informação à Comunicação Social*. Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers, pp. 3-15.
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Les Editions d'organisation.
- Madureira, C., (2004). *A Formação Comportamental no Contexto da Reforma da Administração Pública Portuguesa*. Oeiras: Edições INA.
- Madureira, C., (2005). *A Formação Profissional Contínua no Novo Contexto da Administração Pública: Possibilidades e Limitações*. Revista de Administração Pública. 39(5), Pp. 1109-1135.
- Mateus, A. (2013). *A economia, a sociedade e os fundos estruturais: 25 Anos de Portugal Europeu*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Maignant, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morey, D., Maybury, M. & Thuraishingham, B. (2000). *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- OECD – Organisation for Economic Cooperation & Development. (1997). *Manual for better training statistics: conceptual, measurement and survey issues*. Paris: OECD.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Programa de Candidatura e Requisitos para Seleção de Entidades Beneficiárias e Projetos no Âmbito da Tipologia 3.1.1 Programa Formação-Ação para PME do POPH (2014). Disponível em: http://www.poph.qren.pt/upload/docs/noticias/Concursos_Candidaturas/2014/Programa_candid_311_CEC.pdf



Programa Operacional do Potencial Humano (POPH). Disponível em:
<http://www.poph.qren.pt/>.

Programa Operacional Temático Potencial Humano 2007-2013 (revisão de fevereiro 2014).

Quaternaire Portugal – Consultoria para o Desenvolvimento SA. (out. 2013). *Estratégias de Formação-ação em Portugal: PME.* Disponível em
[http://www.qren.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=3993&fileName=FormacaoAcao.pdf](http://www.qren.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=3993&fileName=FormacaoAcao.pdf).

Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de maio de 2003. Jornal Oficial da União Europeia. 124/36 (2003-05-20) 36-41.

Rocha, J. A. O. (2005). *Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.* Pp. 1-17. (Consult. 12 de set. de 2015). Disponível em:
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2902/4/Quadro%20Geral%20da%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf>.

Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.* Lisboa: Porto Editora.

Santos, J. M. (2008). *O formador moderno e a organização Formadora.* Coimbra: Almedina.

Tavares, J. (1996). *Uma sociedade que aprende e se desenvolve: relações interpessoais.* Porto: Porto Editora.

Velada, A. R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho* (Tese de Doutoramento). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

ANEXO 1 | DOSSIER TÉCNICO-PEDAGÓGICO PARA CADA AÇÃO DE FORMAÇÃO

Dossier Técnico-Pedagógico para cada ação de Formação

Grupo I – Programa e Cronograma

Identificação da Sessão Temática

Objetivos e Conteúdos da ação

Cronograma da ação

Local da Realização

Grupo II – Formadores

Ficha de Identificação do Formador

Curriculum Vitae

Fotocópia do Bilhete de Identidade/Cartão de Cidadão

Fotocópia do Cartão de Contribuinte

Fotocópia do Certificado de Aptidão Profissional de Formador

Grupo III – Formandos

Ficha de Identificação do Formando

Listagem dos Formandos

Curriculum Vitae

Fotocópia do Bilhete de Identidade

Fotocópia do Cartão de Contribuinte

Outras Declarações

Grupo IV – Assiduidade e Sumários

Ficha de Registo de Presenças

Ficha de Registo de Sumários;

Justificação de Faltas

Grupo V – Ocorrências

Ficha de Registo de Ocorrências

Grupo VI – Avaliação da Aprendizagem

Avaliação do Formando

Certificados

Grupo VII – Avaliação da Satisfação

Modelos fornecidos pela Entidade Externa de Avaliação

Grupo VIII – Documentação Distribuída

Documentação Distribuída aos formandos

ANEXO 2 | PROGRAMA DE CANDIDATURA E REQUISITOS PARA SELEÇÃO de
ENTIDADES BENEFICIÁRIAS E PROJETOS NO ÂMBITO DA TIPOLOGIA 3.1.1 PROGRAMA
DE FORMAÇÃO – AÇÃO PARA PME DO PO

PROGRAMA DE CANDIDATURA E REQUISITOS

PARA SELEÇÃO DE ENTIDADES BENEFICIÁRIAS E PROJETOS

NO ÂMBITO DA TIPOLOGIA 3.1.1 PROGRAMA DE FORMAÇÃO – AÇÃO PARA PME DO POPH

Parte I – O Programa QI-pme Centro

Clausula Primeira – Objetivos do QI-pme Centro

Clausula Segunda – Metodologia de Intervenção

Parte II – Das Entidades Beneficiárias

Clausula Terceira – Entidades Beneficiárias

Clausula Quarta – Obrigações das Entidades Beneficiárias

Clausula Quinta – Equipas das Entidades Beneficiárias

Clausula Sexta – Perfis das Equipas de Intervenção nas Entidades Destinatárias

Clausula Sétima - Preparação das Equipas

Parte III – Acompanhamento e Controlo

Clausula Oitava – Registos de Acompanhamento

Parte IV - Organização

Clausula Nona – Calendarização

Clausula Décima – Locais de Realização

Clausula Décima Primeira – Divulgação

Parte V – Das Entidades Destinatárias

Clausula Décima Segunda - Entidades Destinatárias

Parte VI – Financiamento

Clausula Décima Terceira – Financiamento e Orçamentação

Clausula Décima Quarta – Pagamentos

Parte VII - Candidaturas

Clausula Décima Quinta - Requisitos de Admissão

Clausula Décima Sexta – Candidaturas

Clausula Décima Sétima – Acreditação da Entidade Formadora

Clausula Décima Oitava – Solicitação de Esclarecimentos

Clausula Décima Nona – Critérios de Apreciação das Candidaturas

Clausula Vigésima – Análise e Decisão

Clausula Vigésima Primeira – Esclarecimentos a prestar

Clausula Vigésima Segunda – Comunicação da Decisão

Clausula Vigésima Terceira – Anulação do Concurso

Clausula Vigésima Quarta – Legislação Aplicável

Considerando:

O contrato de delegação de competências da Comissão Diretiva do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) no **CEC - Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro**, que lhe atribui o estatuto de **Organismo Intermédio** no âmbito da tipologia de intervenção 3.1.1 – Programa de Formação Ação para PME;

Que no âmbito desse contrato o CEC/CCIC possui competências para a gestão técnica, administrativa e financeira de um Plano de Ação designado por **QI-pme Centro**;

Que o desenvolvimento deste Plano de Ação contempla um número limitado de **Entidades Beneficiárias** para efeitos de apresentação de candidaturas;

É lançado o aviso de concurso para seleção de **2 Entidades Beneficiárias e implementação de projetos**, cujas propostas obedecerão aos Procedimentos infra expostos e cuja operacionalização, após seleção, se regulará pelas regras constantes do seguinte clausulado:

PARTE I

O programa QI-pme Centro

Clausula Primeira (Objetivos do QI-pme Centro)

O **QI-pme Centro** dirige-se para os objetivos do Regulamento Específico da Medida 3.1.1. do Eixo 3 do POPH:

melhoria dos processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas e reforço das competências dos seus quadros e trabalhadores;

promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional;

promoção do desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, através do desenvolvimento de ações que promovam a optimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão.

Clausula Segunda (Metodologia de Intervenção)

A metodologia do **QI-pme Centro** combina momentos de intervenção ação na empresa, através do desenvolvimento de um Diagnóstico Organizacional, composto por diferentes tipologias de instrumentos, e da implementação de um Plano de Ação, com sessões de formação temáticas articuladas para os momentos de consultoria, dirigida a empresários, gestores ou quadros com elevada responsabilidade nas organizações alvo¹, bem como, paralelamente, com ações de formação, inter e intra, para os ativos das empresas intervencionadas, de acordo com o seguinte quadro-resumo:

¹ A entidade destinatária deverá designar um representante, podendo este ser o empresário, o gestor ou outro dirigente com elevada responsabilidade e poderes suficientes na empresa, para acompanhar as ações de consultoria e participar nos seminários. Nestes seminários apenas é elegível, para efeitos de financiamento, a participação de um representante da empresa.

	Componente Consultoria			Componente Formação				
FASES QIPME_Centro	Actividades	Objectivos	Duração (Horas)	Formação de Empresários e Dirigentes		Duração (Horas)	Formação Colaboradores	Duração (Horas)
I - Imersão no Programa e Diagnóstico Organizacional	Benchmarking	Avaliar o posicionamento	50	Curso/ Acção: "Formação de Empresários e Dirigentes"	Módulo 1: "Seminário de Imersão e Diagnóstico"	8		
	Balanco competências organizacional	Definir necessidades de competências internas e respectivos planos de formação						
	Elaboração Plano de Acção	Definir medidas de acção	10					
II - Implementação do Plano de Acção e execução dos Planos de formação e consultoria	Consultoria especializada para resolução dos problemas detectados na fase de diagnóstico, introdução de novos métodos de gestão, envolvendo todas as áreas funcionais da empresa		102		Módulo 2: "Gestao Estratégica"	12	Plano de formação: preferencialmente Formação modular (Catálogo) ou Formação de Reciclagem, Actualização ou Aperfeiçoamento, dirigidos a outros colaboradores das empresas, com baixas qualificações, com vista ao aumento das suas competências facilitadoras da implementação das medidas de melhoria interna definidas no Plano de acção.	70
					Módulo 3: "Gestão da Inovação"	12		
					Módulo 4: "Gestão Comercial e Marketing"	12		
					Módulo 5: "Gestão de Recursos Humanos"	12		
					Módulo 6: " Gestão da Internacionalização"	12		
III - Avaliação/ Redefinição dos Planos de Acção e Encerramento do Programa	Avaliação Final	Avaliação do impacto do Plano de Acção no final do Programa	18		Módulo 7: "Seminário de Encerramento"	4		
Total de horas			180			72	média de 7 trabalhados/res/empresa para média de 70 horas de formação/empresa	70
Relação consultoria / formação	Formação ≥ 2 * Consultoria							

Fase I – Imersão no Programa e Diagnóstico Organizacional

Componente formação

Módulo 1 – Seminário de Imersão e Diagnóstico com a duração de 8 horas, em regime residencial, destinado aos representantes de cada empresa, com o objectivo de garantir a apropriação dos instrumentos de Benchmarking, Balanço de Competências.

Componente Consultoria

A fase de imersão no programa e diagnóstico organizacional contemplará quatro momentos fundamentais de consultoria:

a) Aplicação da ferramenta de **Benchmarking**

A metodologia de abordagem ao *benchmarking* é um modelo em ciclo fechado, reconhecido como prática de excelência, em que o empresário, com apoio do Consultor, previamente credenciado, segue o seguinte percurso:

- Preenche, com informação quantitativa e qualitativa, obrigatoriamente, os questionários referentes às áreas de excelência na organização (qualidade total), área financeira, gestão e marketing, acrescida de um outro questionário opcional, articulado entre empresário e consultor, em função da estratégia e necessidades da organização, nas vertentes de produção, saúde e segurança no trabalho, energia e ambiente, logística e transportes e inovação;
- Selecciona os critérios de comparação, atendendo ao volume de negócios, número de trabalhadores, região, sector de atividade ou CAE;
- Valida e codifica a informação que gera relatórios com a posição relativa da empresa para cada um dos indicadores de desempenho em avaliação;
- Elabora um Plano de Melhoria, salientando os pontos fortes e fracos da empresa, com a proposta de medidas para superar os fatores críticos.

b) Elaboração do **Balanço de Competências Organizacional**

Através deste momento de intervenção na empresa, será desenvolvido um Balanço de Competências Organizacional (BCO), diagnosticando as competências colectivas efectivamente ajustadas às necessidades e à estratégia da organização.

O Balanço de Competências Organizacional implicará, por isso, uma estreita articulação com o instrumento de *benchmarking*, devendo os consultores intervenientes nesta fase desenvolver o levantamento em causa em estreita parceria com o consultor de benchmarking e representante de cada empresa.

O Balanço de Competências Organizacional deve ser desenvolvido em consonância e adaptabilidade ao Catálogo Nacional de Qualificações.

A par desta missão primaz, o Balanço de Competências dotará igualmente a empresa de uma ferramenta essencial ao nível da gestão de recursos humanos, apta à utilização em momentos como o recrutamento e seleção, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, entre outros instrumentos.

Contemplará igualmente variáveis que permitam aferir da adequabilidade das competências ao sector e território.

As fases a) e b) terão em conjunto a duração de 50 horas.

c) Encaminhamento dos adultos para os **Centros Novas Oportunidades**

O Diagnóstico Organizacional, pelos seus mecanismos, designadamente Balanço de Competências Organizacional, viabilizará um levantamento exaustivo dos recursos humanos e qualificações da empresa.

Paralelamente ao restante desenvolvimento do programa, e através de uma análise cuidada e criteriosa da estrutura de recursos humanos de cada empresa, as Entidades Beneficiárias deverão promover a inscrição no Centro Novas Oportunidades de todos os colaboradores que possuam qualificações inferiores ao 12º ano de escolaridade, com o objectivo de se proceder ao seu encaminhamento para processo de Reconhecimento e Validação de Competências ou, em alternativa, definir um percurso formativo adequado.

d) Concepção de um **Plano de Ação**, com uma duração de 10 horas

O resultado das fases anteriores, nomeadamente Benchmarking e Balanço de Competências Organizacional, irá culminar na elaboração de um Plano de Ação.

A concepção do Plano de Ação deverá resultar igualmente de um trabalho conjunto entre o consultor *benchmarking*, especialista BCO e eventual consultor a intervir em sede da posterior implementação, de forma a viabilizar uma intervenção integrada e estruturada.

Por "Plano de Ação" deve entender-se o conjunto de medidas concretas a implementar na empresa, não só durante o período da ação, mas também no curto/médio prazo que se lhe segue.

Este plano estará, assim, por um lado, fundamentado nas conclusões do Plano de Melhoria de Benchmarking e, por outro, no Balanço de Competências Organizacional, através do qual serão identificadas necessidades de qualificações e de novas competências dos colaboradores afectos a esses processos de mudança, dando igualmente

origem a ações de formação específicas com vista ao aumento das suas competências e ao seu reconhecimento, validação e certificação.

Tratando-se de um Plano, deverá contemplar também as medidas a desenvolver, metas e objetivos a atingir, sua mensurabilidade, investimentos a realizar e respetivo cronograma.

O Plano de Ação deve ser encarado como um documento de referência, a actualizar à medida que se detectem novos elementos relevantes.

Fase II – Implementação dos Planos de Ação e execução dos Planos de Formação e de Consultoria

Componente formação

Sessões temáticas, sob a forma de seminário, com duração de 12 horas cada, em regime residencial, em estreita articulação com os momentos de intervenção na empresa, destinadas aos representantes de cada empresa.

Estas sessões têm por objectivo a apropriação de conceitos, importância dos instrumentos de gestão e o incremento da visão estratégica dos participantes e encontram-se repartidas pelas seguintes áreas:

Módulo 2 - Gestão Estratégica

Módulo 3 - Gestão da Inovação

Módulo 4 - Gestão Comercial e Marketing

Módulo 5 – Gestão de Recursos Humanos

Módulo 6 – Gestão de Internacionalização

A intervenção desencadeada, do ponto de vista das competências adquiridas ou reconhecidas, deverá ser também devidamente articulada com o respetivo sistema de reconhecimento e validação, seja ao nível das sessões temáticas, seja da vertente formativa na empresa.

Formação Intra e Inter Empresarial

Esta medida passa pela concretização dos percursos formativos colectivos propostos pelo Balanço de Competências Organizacional, com volume de formação médio de 490 horas por empresa, considerando por empresa uma média de 70 horas de monitoria destinada a uma média de 7 formandos.

Poderá ser desenvolvida tendo por público-alvo os colaboradores ativos de uma mesma empresa ou colaboradores activos de empresas distintas quando identificadas necessidades similares, com prioridade para os que possuem baixas qualificações.

A intervenção terá como pressuposto orientar todo o desenho de conteúdos para as reais necessidades das empresas e seus quadros, modularizar os cursos e flexibilizar metodologias, cargas formativas e horários em prol dos objetivos predefinidos.

A metodologia poderá, por isso, passar também por um modelo que complemente ações de formação teóricas e no posto de trabalho, focadas em aspetos específicos de orientação e implementação de ações diretamente relacionadas com a função em causa.

Componente Consultoria

A fase do Plano de Ação estará a cargo de consultor sénior ⁽²⁾, que fará o acompanhamento estrito das medidas em comunhão com o representante da empresa e colaboradores responsáveis por este indicados, com uma filosofia de internalização de competências, tendo em vista a retenção dos conhecimentos na organização que permitam a sua autonomização.

Esta intervenção será, por isso, individualizada e à medida de cada empresa, com uma duração total de 102 horas em cada empresa.

Fase III – Avaliação/ Redefinição dos Planos de Ação e Encerramento do Programa

Componente formação

Módulo 7 – Seminário de Encerramento com a duração de 4 horas

Sessão de encerramento em regime residencial, destinada aos representantes de cada empresa, com o objetivo de produzir as conclusões finais da implementação do QI-pme Centro, respetiva avaliação e análise prospectiva.

No final da fase de implementação dos Planos de Ação segue-se a fase de avaliação do impacto da execução das ações em cada empresa. Para avaliar o impacto das medidas adoptadas é importante diagnosticar o novo posicionamento e estabelecer comparações relativamente à sua situação inicial.

Assim, esta fase é preconizada pela aplicação de instrumento de Avaliação dos Planos de Ação fornecido pelo Organismo Intermédio repetição do exercício de Benchmarking, tentando medir o passo concreto que foi dado na empresa, após implementação das ações, pelas mesmas metodologias propostas inicialmente. Trata-se de uma avaliação global da intervenção, de forma a verificar mudanças na estrutura, na cultura, nas qualificações, na gestão e no posicionamento da empresa.

Ao avaliar o novo posicionamento da empresa é possível reavaliar o Plano de Ação traçado inicialmente e deixar na posse do empresário um novo Plano de Ação que lhe permita dar continuidade ao processo de desenvolvimento e de modernização da sua empresa, numa fase pós-projeto.

Esta fase prevê uma intervenção de consultoria com uma duração de 18 horas por empresa.

PARTE II

Das Entidades Beneficiárias

Clausula Terceira (Entidades Beneficiárias)

São consideradas entidades beneficiárias do presente concurso, nos termos do disposto no artigo 10º do Regulamento específico da Tipologia 3.1.1, as entidades de natureza associativa empresarial, que actuem como pólos dinamizadores

² Em função da tipologia ou especificidade das medidas a desencadear, podem ser chamados a intervir mais do que um consultor na fase de implementação do Plano.

junto de micro, pequenas e médias empresas e que assegurem a realização das ações previstas, integrando no seu projeto a intervenção em, pelo menos, 25 empresas.

Clausula Quarta (Obrigações das Entidades Beneficiárias)

1. As entidades beneficiárias estarão vinculadas, de acordo com o previsto no Capítulo V do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro, a:
 - 1.1. Organizar um processo técnico pedagógico;
 - 1.2. Organizar um processo contabilístico;
 - 1.3. Abrir e manter Conta Bancária específica através da qual sejam efectuados, exclusivamente, os movimentos financeiros referentes ao Programa;
 - 1.4. Fornecer informação regular ao CEC/CCIC, através do preenchimento de modelos normalizados, de relatórios e outra documentação constante do Manual de Procedimentos, Legislação FSE ou POPH;
 - 1.5. Sujeitar-se a ações de verificação no local, auditoria e avaliação por parte do POPH, IGFSE, CEC/CCIC ou de outras entidades credenciadas para o efeito, fornecendo todos os elementos relacionados direta ou indiretamente com o desenvolvimento das ações financiadas;
 - 1.6. Respeitar as disposições sobre informação e publicidade do Programa, POPH e FSE;
2. O não cumprimento destas obrigações, bem como das demais a definir em termo de Aceitação, conduzirá às sanções previstas na Lei, incluindo a revogação do apoio.

Clausula Quinta (Equipas das Entidades Beneficiárias)

1. Equipa de gestão e Coordenação das Entidades Beneficiárias

Internamente as entidades beneficiárias devem garantir Recursos Humanos adequados à criação de uma equipa de gestão e coordenação pedagógica constituída por elementos com experiência na coordenação de projetos de intervenção de formação e de formação-ação em PME, designadamente um **coordenador pedagógico** que assegure, entre outras, as seguintes funções:

Coordenação geral da execução do projeto, acompanhando a evolução das suas várias etapas;

Articulação com o CEC/CCIC, assumindo o papel de interlocutor privilegiado entre as equipas de gestão do OI e da entidade beneficiária, acompanhando a execução e garantindo a informação sobre qualquer circunstância que possa afectar a qualidade do processo formativo;

Articulação com a equipa de formadores/consultores, designadamente com o coordenador da equipa de formação a designar pela Entidade Beneficiária, bem como com os Centros Novas Oportunidades;

Elaboração de relatórios de acompanhamento e produção de restante informação solicitada pelo POPH, CEC/CCIC, ou pelas entidades externas por estas contratadas, no âmbito da metodologia de acompanhamento, controlo e de avaliação.

2. Equipa de Intervenção nas Entidades Destinatárias

Com vista a assegurar a intervenção nas Entidades Destinatárias, as Entidades Beneficiárias deverão assegurar os seguintes recursos externos:

Consultores de Benchmarking;

Consultores BCO (Balanço de Competências Organizacional)

Consultores Plano de Ação

Formadores

Esta equipa, abrangendo áreas de competência específicas diversificadas, porém complementares, deverá trabalhar em perfeita sintonia com a metodologia de intervenção proposta, impondo-se a sua adequada coordenação.

Nessa medida a Entidade Beneficiária indicará um **Coordenador Pedagógico** que terá a seu cargo a coordenação e articulação entre os membros envolvidos em cada estrutura do Programa, garantindo a qualidade das intervenções com efeitos nos indicadores de resultados esperados.

Clausula Sexta **(Perfis das Equipas de Intervenção nas entidades destinatárias)**

1. Consultores de Benchmarking

Os Consultores de Benchmarking intervêm na primeira fase da estrutura do Programa - Diagnóstico Organizacional - constituindo especialistas que desenvolvem o interface entre os Índices de Benchmarking e as empresas.

Estes consultores são dotados de formação na metodologia **Benchmarking e Boas Práticas (BBP)** e de um código de acesso aos Índices, cabendo-lhes:

Apoiar as empresas na recolha da informação solicitada nos questionários de avaliação de desempenho;

Validar, codificar e introduzir os dados dos questionários no(s) Índice(s) de Benchmarking;

Extrair e interpretar o(s) relatório(s) de Benchmarking;

Apenas podem intervir no âmbito deste Programa os Consultores Nacionais de Benchmarking (CNB) credenciados pelo IAPMEI na respectiva Bolsa Nacional.

O CNB na sua intervenção deve atuar em estreita articulação com o especialista responsável pela conceção do Balanço de Competências Organizacional, de forma a viabilizar o alinhamento interativo entre a vertente da gestão estratégica da empresa e a vertente do capital humano.

Cabe ao Coordenador Pedagógico garantir que esta articulação é sucedida, promovendo a realização de reuniões conjuntas entre ambos, com evidência dos trabalhos desenvolvidos através das respetivas atas.

Recomenda-se que a concepção do Plano de ação decorra também de um trabalho conjunto entre o consultor de *benchmarking*, o consultor BCO e, tratando-se de formação-ação, o empresário, identificando as diversas linhas de ação para a implementação do mesmo Plano.

O Coordenador Pedagógico deverá agilizar a posterior articulação entre estes operadores e os consultores especializados que vierem a intervir na aludida intervenção.

Da mesma forma, sempre que o CNB não dê continuidade à sua intervenção em sede de implementação plano de ação, dever-se-á garantir a correcta gestão de informação e passagem de *know how* ao consultor a intervir nesta segunda fase, propondo-se o desenvolvimento conjunto ao nível da conceção do plano de ação.

Sugere-se que cada Consultor de Benchmarking intervenha num máximo de 5 empresas.

2. Consultores em Balanço de Competências

Estes membros da equipa irão intervir na elaboração do Balanço de Competências Organizacional em cada empresa participante, peça que será integrada no Diagnóstico Organizacional.

A intervenção destes especialistas e a sua articulação com o trabalho executado pelos restantes membros da equipa são fundamentais e determinantes para assegurar o cumprimento dos seguintes requisitos do Programa:

alinhar políticas de recursos humanos com a estratégia de desenvolvimento empresarial definidos para a empresa;

propor planos de formação inter/intra que sustentem os planos de ação definidos para as empresas destinatárias, sempre que possível, enquadrados nos cursos modulares previstos no Catálogo para as Qualificações.

Para a elaboração do Balanço de Competências Organizacional é relevante a formação de base em psicologia das organizações, sociologia do trabalho, economia ou gestão e experiência comprovada em contexto empresarial na área da gestão de recursos humanos e atividades de orientação profissional e aconselhamento.

Sugere-se que cada especialista em Balanço de Competências intervenha num máximo de 5 empresas.

3. Equipa de Consultores (Planos de Ação)

O Consultor terá como função:

- a) Apoiar o empresário na implementação das ações definidas no Plano;
- b) Articular com o coordenador pedagógico o nível de execução das mesmas ações;
- c) Assegurar uma componente *formativa* no contexto da empresa, complementar às sessões temáticas, de modo a facilitar a adaptação das temáticas formativas à realidade de cada formando;
- d) Participar na conceção do plano de ação, em articulação com os CNB e Consultores de Balanço de Competências;
- e) Definir e implementar os momentos de intervenção na empresa (plano de ação);
- f) Apoiar o participante na definição, implementação e controlo das atividades a desenvolver, de acordo com o Plano de Ação.

Ao consultor caberá também motivar os diferentes agentes que importa envolver neste processo: participantes, colaboradores, outros gestores e/ou outros sectores da empresa.

Sugere-se que cada consultor intervenha num máximo de cinco empresas destinatárias.

Para desempenhar eficazmente este papel, o consultor deverá ter o seguinte perfil:

Consolidados conhecimentos de gestão;

Comprovada experiência de intervenção em empresa;

Prática de atuação como formador e consultor;

Competências relacionais que facilitem a sua integração na empresa e a mobilização dos diversos agentes.

Sugere-se que cada consultor intervenha num máximo de cinco empresas destinatárias.

4. Formadores

O Formador, sendo responsável pela dinamização da componente de formação (sessões temáticas, formação inter e intra) do Programa, deverá ter o seguinte perfil:

- Domínio consistente da área temática em causa;
- Experiência de formação e capacidade pedagógica demonstrada (além da obrigatoriedade da certificação de formação de formadores);
- Conhecimento prático de empresas, nomeadamente micro e PME, de forma a garantir uma boa adequação das abordagens em sala à realidade dos participantes.

Dado que a função do Formador será, mais do que transmitir conhecimentos, promover processos formativos dinâmicos em que as experiências individuais sejam valorizadas, é importante que os mesmos possuam, também, capacidade de mobilização, de gerar dinâmicas e de gerir a heterogeneidade dos grupos.

Os formadores responsáveis pelas sessões temáticas deverão articular a sua intervenção com os consultores responsáveis pela consultoria, de forma a promover a adequada integração dos momentos formativos, que se assumem complementares.

Todos os intervenientes devem possuir CAP e vasta experiência formativa em intervenções similares ao programa **QI-pme**, designadamente em empresas dos sectores da indústria e serviços à indústria.

Clausula Sétima (Preparação das equipas)

A abordagem metodológica do **QI-pme Centro** pressupõe uma eficiente articulação entre as diversas componentes estruturais da formação, ou seja, coerência entre os temas abordados em sala e as práticas desenvolvidas na empresa, potenciada pela constituição e modo de funcionamento da equipa, atendendo designadamente:

A uma intervenção muito ativa do Coordenador de Equipa, que garanta um efectivo funcionamento de todos os intervenientes e um intercâmbio de informação sobre o desenrolar da ação (por forma a que os consultores conheçam as temáticas trabalhadas em sala e os formadores as especificidades e necessidades inerentes às diferentes empresas participantes, decorrentes dos exercícios de Benchmarking e Balanços de Competências);

À apropriação da metodologia de intervenção, segundo a modalidade de Formação-Ação, e a sua adequada aplicação no decurso do Programa;

À conveniência da intervenção enquanto formadores e consultores, de modo a potenciar a integração das componentes formação e ação, sem prejuízo de intervenções pontuais em áreas específicas;

À importância de cada empresa ser acompanhada pelo mesmo consultor durante todo o processo, sem pôr em causa intervenções pontuais específicas.

A preparação das equipas é fundamental com o objetivo de proporcionar a imersão nos objetivos do Programa, sua metodologia, funcionamento, familiarização com o manual de procedimentos, instrumentos de acompanhamento, critérios de qualidade e avaliação.

A sua concretização passará pela realização de um encontro inicial (**Sessão de Imersão**), em formato residencial, que reunirá as equipas das diversas Entidades Beneficiárias (1 coordenador pedagógico por Entidade), incluindo corpo de consultores (até 1 por Entidade Beneficiária) sob a coordenação da equipa de Gestão do Programa.

PARTE III Acompanhamento e

Controlo

Clausula Oitava (Registos de Acompanhamento)

1. No final de cada uma das fases que constituem a Estrutura de intervenção, sem prejuízo dos demais elementos que constituem os dossiers técnico-pedagógicos, devem ser produzidos os seguintes documentos:

Fase I – Imersão no Programa e Diagnóstico Organizacional

Relatórios dos exercícios de Benchmarking e Balanços de Competências, validados e assinados pelo representante da empresa, pelo CNB e especialista de Balanços de Competências;

- Levantamento dos níveis de qualificações e habilitações dos colaboradores da empresa.

Plano de Ação por empresa, aprovado, validado e assinado pelo representante da empresa, pela equipa de consultores e responsável pela Entidade Beneficiária.

Plano de formação dos colaboradores da empresa, validado pelo representante da empresa, responsável pela sua elaboração e responsável da Entidade Beneficiária;

Fichas de registos mensais de consultoria.

Fase II – Implementação do Plano de Ação e Execução dos Planos de Formação e consultoria

Relatório de execução do Plano de Ação por empresa, assinado pelo representante da empresa, pelo(s) consultor(es) responsáveis e responsável da Entidade Beneficiária;

Fichas de Registo Mensais das ações de consultoria;

Relatórios de execução dos seminários temáticos realizados, incluindo a avaliação da satisfação por parte do participantes, da responsabilidade do coordenador de equipa;

Relatório de execução do Plano de Formação dirigido aos restantes colaboradores, por empresa, assinado pelo seu representante e validado pelo chefe da equipa pedagógica e pelo coordenador técnico-pedagógico;

Dossiers Técnico-pedagógicos por ação realizada;

Fase III – Avaliação/redefinição dos Planos de Ação e Encerramento do Programa

Relatório dos exercícios de Benchmarking, validado e assinado pelo representante da empresa e pelo CNB;

Plano de Ação adaptado ao novo posicionamento da empresa, contendo medidas de ação a serem implementadas pelo empresário, pós projeto, dando continuidade à estratégia de desenvolvimento já iniciada.

2. Após o encerramento do programa as entidades beneficiárias deverão enviar um Relatório de Execução Final, que deverá contemplar uma componente física e pedagógica, bem como os indicadores de execução dos seus projetos. Este relatório deverá ser enviado simultaneamente ao pedido de pagamento de saldo final, ou seja, após 45 dias do encerramento do projeto.
3. Estes documentos devem ser elaborados de acordo com os modelos facultados no Manual de Procedimentos ou indicações do Organismo Intermédio.

PARTE IV

Organização

Clausula Nona (Calendarização)

As entidades beneficiárias definirão um calendário para a implementação das diferentes fases nas componentes de formação e de consultoria, de acordo com a estrutura do Programa.

No processo de calendarização deverá atender-se ao seguinte:

A edição do **QI-pme Centro** do presente concurso terá início em fevereiro de 2014, com a realização do Seminário de Imersão e Diagnóstico, devendo encontrar-se concluída até 31 de dezembro de 2014.

Na escolha de datas devem ser previstos períodos para a elaboração da documentação a entregar às entidades envolvidas, por forma a que se respeitem os prazos definidos

O calendário para os momentos de consultoria só será estabilizado depois de analisado e validado pelos participantes.

Após a consolidação da calendarização, admite-se que possa haver alguns reacertos pontuais a nível de datas de consultoria, de modo a garantir total disponibilidade dos participantes/empresas.

Clausula Décima (Locais de Realização)

Os locais, para realização da componente formativa destinada aos empresários e dirigentes, dos Seminários serão escolhidos pela entidade beneficiária.

Sugere-se que todos os seminários sejam realizados em regime residencial.

A componente de consultoria terá lugar nas instalações das empresas participantes.

Clausula Décima Primeira (Divulgação)

Todo o processo de divulgação promovido pelas entidades beneficiárias deverá decorrer em articulação e sob a coordenação do CEC/CCIC, que procederá à elaboração de parte dos respetivos suportes e que definirá as normas de comunicação do Programa.

Será da responsabilidade da entidade beneficiária garantir que a imagem do Programa e das entidades envolvidas no seu financiamento e gestão (designadamente FSE, UE, Estado Português, POPH e CEC/CCIC) estará sempre presente, nomeadamente:

- Nos locais de promoção e divulgação;
- No local da formação, sobre a forma de cartazes;
- Em todo o material impresso (certificados, notificações, impressos e outros documentos);
- Em publicações, material audiovisual e didáctico;
- Em meios de comunicação social e anúncios;
- Noutras ações de promoção e divulgação.

PARTE V

Das Entidades Destinatárias

Clausula Décima Segunda (Entidades Destinatárias)

1. Genericamente, são destinatários deste Programa, de acordo com o artigo 5º do Despacho que regulamenta a Tipologia 3.1.1, as empresas com número de trabalhadores igual ou inferior a 100.
2. Dentro dos destinatários do número anterior, são prioritárias:
 - a) As micro empresas;
 - b) As empresas que adiram expressamente à publicitação dos apoios por parte das entidades beneficiárias.
3. A seleção das empresas participantes será da responsabilidade das entidades beneficiárias, cabendo ao Organismo intermédio a sua validação de acordo com um conjunto de critérios a seguir identificados, sem prejuízo do estabelecimento de outros que estas entenderem adequados à sua área de intervenção, se aceites pelo CEC/CCIC:

Âmbito geográfico

- As empresas a envolver na iniciativa deverão pertencer à NUT II Centro
- A intervenção deverá ter uma preocupação efectiva quanto a uma equilibrada distribuição regional das empresas, de forma a garantir uma igualdade de oportunidades de participação, numa filosofia de equidade e coesão territorial, esbatendo dicotomias.

Dimensão da Empresa ⁽³⁾

- O Programa dirige-se a micro, pequenas e médias empresas, conforme a classificação PME da Comissão Europeia, embora com número de trabalhadores igual ou inferior a 100, volume de negócios inferior ou igual a 50 milhões de euros ou balanço total anual inferior ou igual a 43 milhões de euros.

³ Definição UE de micro, pequenas e médias empresas:

Micro – de 1 a 9 trabalhadores e volume de negócios até 2 milhões de euros
Pequenas – de 10 a 49 trabalhadores e volume de negócios até 10 milhões de euros
Médias – de 50 a 250 trabalhadores e volume de negócios até 50 milhões de euros

- Pela natureza da estrutura produtiva regional, assumem-se as micro (até 9 trabalhadores) e pequenas empresas (até 50 trabalhadores) enquanto público-alvo preferencial.
- Face à missão do Programa, revestir-se-á de especial análise, no processo de seleção, o número de trabalhadores aptos a encaminhar para os Centros Novas Oportunidades.

Sectores de Atividade

O **QI-pme Centro** dirige-se, prioritariamente, para empresas integradas em sectores de bens e serviços transaccionáveis, preferencialmente:

- a) Geradores de maior valor acrescentado, com capacidade de competir no mercado internacional ou correspondendo a formas inovadoras de serviços de elevada procura interna;
- b) Integrados nas fileiras existentes ou nos cachos de atividades e clusters motores identificados nas políticas regionais e análises prospectivas para o Centro de Portugal ⁽⁴⁾.

Ao nível das CAE, e em consonância com o apresentado, indicam-se as Classificações de Actividades Económicas tidas igualmente por prioritárias ⁽⁵⁾:

Secção A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (divisão 2)

Secção B – Indústrias Extrativas;

Secção C – Indústrias Transformadoras;

Secção H – Transportes e Armazenagem;

Secção J – Atividades de informação e de comunicação;

Secção M – Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares;

Secção N – Atividades Administrativas e de Serviços de Apoio (divisão 82)

CrITÉrios Formais de Elegibilidade:

- Encontrarem-se legalmente constituídas há mais de um ano ou, não se verificando essa situação, apresentarem elevado potencial de crescimento ou lacunas ao nível dos processos de gestão;
- Possuírem a situação regularizada face à Administração Fiscal e à Segurança Social ou encontrarem-se em processo de regularização;
- Disporem de contabilidade organizada, segundo as normas legais que nessa matéria lhe sejam aplicáveis;
- Cumprirem as condições estabelecidas na legislação enquadadora dos apoios financiados pelo FSE, quando existam investimentos em formação profissional;
- Cumprirem as leis de “não discriminação de menores”;
- Cumprirem a regra de exclusividade perante Organismos Intermédios;
- Apresentarem uma situação económico-financeira equilibrada;

⁴ Consultar documento integral Mais Centro 2007 - 2013

Circunstância que poderá ditar a integração de empresas oriundas de outros sectores, se dentro da visão exposta.

⁵ CAE primária ou secundária

- Demonstrarem capacidade de gestão e capacidade financeira necessária para a prossecução dos objetivos do Projeto.

Variáveis Qualitativas ou Substantivas:

Como condições de acesso das empresas são, desde já, também definidos os seguintes critérios prioritários, qualitativos, de hierarquização, para posterior seleção:

- Apresentarem um crescimento acentuado da actividade, medido em volume de vendas, nos últimos 2 anos;
 - Apresentarem criação líquida de postos de trabalho nos últimos 2 anos;
 - Apresentarem disponibilidade para a incorporação de inovação e tecnologia nos produtos e processos produtivos e nos métodos de organização e comercialização, tendo em vista a elevação e expansão na cadeia de valor;
 - Actuarem numa perspectiva ambicionada de alargamento de mercados, quer a nível nacional, quer a nível internacional;
 - Demonstrarem uma boa capacidade de gestão e motivação para a mudança;
 - Encontrarem-se disponíveis para as necessárias dinâmicas de interação com os Centros Novas Oportunidades.
 - Demonstrarem preocupação com factores de responsabilidade social e ambiental.
4. Para efeitos da seleção dos destinatários, devem as entidades beneficiárias construir uma grelha de análise, seguindo a metodologia que melhor se adequar à sua área de intervenção, submetendo-a a parecer prévio e vinculativo por parte do CEC/CCIC.
5. O cumprimento da Regra de Minimis dos apoios concedidos será articulado com o IFDR (Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional), através de modelo específico na fase de seleção das empresas.
6. Deverão ser também abordadas com especial relevo as empresas envolvidas em sistemas de incentivos do Programa Operacional Factores de Competitividade, v.g SI Inovação, SI Qualificação PME e SI I&DT, tendo em vista a alavancagem dos investimentos em curso e a correcta adequabilidade da organização e recursos humanos a esses investimentos.
7. Preocupações com igualdade de género e redução das disparidades entre homens e mulheres em meio laboral deverão igualmente constituir matéria de análise para efeitos de seleção.
8. A vontade e capacidade para mudar e investir tornar-se-ão, por isso, fundamentais para aderir ao Programa, tendo em vista potenciar o retorno da formação. Por esse motivo, será fundamental que as empresas e seus representantes correspondam ao seguinte perfil:

Possuam uma consciência da importância e necessidade da formação como estratégia empresarial dominante;

Entendam o aumento da qualificação dos seus recursos humanos como factor crítico de sucesso, como aumento de competitividade e aumento de motivação;

Admitam a formação como aumento da empregabilidade a curto, médio e longo prazo;

Reconheçam fragilidades internas capazes de serem minimizadas por *know-how* externo;

Encarem a cooperação como base do desenvolvimento de competências comuns;

Promovam uma cultura de Recursos Humanos na empresa como principal fonte de sucesso;

Possuam um espírito crítico e ambicioso baseado na inovação e no poder de mudança;

Promovam a reflexão e o desenvolvimento de novas capacidades e competências como meio de ultrapassar as adversidades do mercado actual;

Fomentem uma política de motivação e crescimento intelectual visando a melhoria das práticas organizativas de gestão;

Estimulem o interesse pelo conhecimento e pela informação, tendo a atualização constante do saber como preocupação permanente;

Estejam disponíveis para mudar e investir no futuro;

Assumam a importância do reconhecimento e validação de competências dos seus quadros.

Tratando-se de um programa de formação-ação, a componente de intervenção nas empresas e as sessões temáticas devem ser asseguradas por um dirigente (gerente, administrador, sócio ou quadro com capacidade de decisão) que constituirá o formando, podendo fazer-se acompanhar por outros colaboradores pertinentes às áreas funcionais em análise, tidos, porém, como supra numerários, não contabilizando para o volume de formação.

PARTE VI

Financiamento

Clausula Décima Terceira (Financiamento e Orçamentação)

1. O financiamento público das ações do **QI-pme** é de 100% do custo total elegível, depois de deduzidas eventuais receitas geradas com a sua implementação.
2. Na orçamentação do pedido deve ter-se em conta os limites de elegibilidade de despesas, nos termos do Despacho Normativo nº 4-A/2008 de 24 de Janeiro, com a redação que lhe foi dada pelo Despacho Normativo nº12/2012, de 10 de maio.
3. O orçamento deverá respeitar as seguintes rubricas:

Rubrica 1 – Encargos com formadores e consultores

1.1 Remunerações

1.1.1. Remuneração de Formadores:

Sessões temáticas: valores padrão para ações de nível 4 e 5

Plano de formação inter/intra: valores padrão para ações de nível 1, 2 e 3

1.2 Remuneração de consultores

- 1.3 Outros Encargos - São consideradas as despesas de alojamento, alimentação e deslocações de formadores e consultores.

Rubrica 2 – Encargos com outro pessoal afeto ao projeto

São consideradas as remunerações e despesas de alojamento, alimentação e deslocações do pessoal interno afeto ao projeto.

Rubrica 3 – Rendas, alugueres e amortizações

São consideradas as despesas com aluguer ou amortização de equipamentos afetos ao projeto e as despesas com a renda ou amortização das instalações onde este decorre.

Rubrica 4 – Encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação

4. Estão incluídas nesta rubrica as despesas associadas aos momentos de formação em regime residencial, nos termos do nº 13 do art. 12º do Despacho Normativo nº 4-A/2008, de 24 de Janeiro, com a redação que lhe foi dada pelo Despacho Normativo nº12/2012, de 10 de maio, sendo elegível a participação de um único representante por entidade destinatária.

Rubrica 5 – Encargos gerais do projeto

Outras despesas necessárias ao desenvolvimento e gestão do projeto.

5. O custo por hora e por formando não pode exceder o limite de 2,5 euros.
6. A entidade titular do pedido de financiamento poderá gerir com flexibilidade, no respeito pelos princípios e pressupostos que presidiram aos métodos de cálculo considerados para efeitos de aprovação, a dotação aprovada.
7. Não há flexibilidade na gestão de verbas entre as rubricas R1 e o restante orçamento.

Clausula Décima Quarta (Pagamentos)

As entidades beneficiárias têm direito a adiantamentos e reembolsos das despesas efectuadas e pagas, segundo a tramitação prevista no artigo 40º do DR nº 84-A/2007 de 10 de Dezembro, bem como o artigo 19º do Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção 3.1.1..

PARTE VII

Candidaturas

Clausula Décima Quinta (Requisitos de Admissão)

1. As entidades beneficiárias devem reunir obrigatória e cumulativamente os requisitos previstos no artigo 17º do Decreto-Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro, e 13º do Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção 3.1.1..
2. Para efeitos do número anterior, devem registar-se no SIIFSE e exibir prova da situação regularizada perante a Fazenda Pública e Segurança Social.

Clausula Décima Sexta (Candidaturas)

As candidaturas deverão ser submetidas em SIIFSE, no período aberto para o efeito, acompanhada de memória descritiva contemplando os seguintes itens:

Parte I – Da prova de Capacidade Técnica

1. Natureza da Entidade e missão;
2. Proximidade ao tecido empresarial, aferida, entre outros aspectos, pela caracterização dos associados, quando aplicável, natureza e missão da candidata e existência de estruturas internas de apoio às PME;
3. Experiência no desenvolvimento de ações de formação e consultoria, devidamente discriminadas, referentes aos últimos seis anos, com indicação do número de projetos, formandos e empresas envolvidos e respetivos volumes de formação, com especial destaque para os que traduzam metodologias de Formação-Ação apoiados pelo Fundo Social Europeu, incluindo os implementados já no âmbito do POPH, finalizados ou em curso;
4. Outros projetos dirigidos em especial a micro empresas, promovidos nos últimos seis anos, valorizando-se ações nas áreas da inovação, modernização e internacionalização, com indicação das respetivas iniciativas e empresas envolvidas;
5. Taxa de execução em projetos cofinanciados de formação ação dirigidos a PME já encerrados (nos últimos seis anos), indicando a taxa de execução global por projeto, sendo que para o cálculo dessa taxa global são atribuídas as ponderações de 50% a cada uma das componentes (física e financeira).
6. Caracterização da Equipa Interna, com respectiva identificação, vínculo laboral à candidata, função a desempenhar no programa e *curricula* detalhados;
7. Parcerias com Instituições que possam potenciar o sucesso da intervenção, designadamente Entidades do Sistema Científico e Tecnológico, com indicação dos respetivos projetos desenvolvidos e resultados obtidos;
8. Mecanismos que assegurem elevados padrões de qualidade nas intervenções, com a devida integração em Sistemas de Gestão da Qualidade, no caso de entidades certificadas;
9. Meios físicos a afetar ao projeto;
10. Produção de informação sobre o tecido empresarial regional ou sectorial.

Parte II – Do projeto

Contendo:

1. Metodologia de seleção das entidades destinatárias, incluindo critérios e grelha de análise;
2. Caracterização das Equipas Externas, com respectiva identificação dos consultores por área de intervenção (benchmarking, balanço de competências, implementação do plano de ação e formação em sala), indicando o coordenador de equipa, *curricula* detalhados e cópia do certificado de aptidão profissional;
3. Número de empresas a abranger pelo projeto, não podendo ultrapassar o limite máximo de 467.647,25€
4. Metodologias de acompanhamento e controlo de forma a garantir a boa execução das actividades previstas;

5. Mecanismos que possibilitem a prossecução dos objectivos da política para a igualdade de oportunidades e igualdade do género;
6. Meios e mecanismos para a divulgação do programa;
7. Articulação com outros projetos ou Programas de inovação e modernização que possam alavancar a intervenção;
8. Cronograma das actividades previstas no Plano de Ação;
9. Orçamentos anualizados.

Clausula Décima Sétima
(Acreditação/certificação da entidade formadora)

1. A Acreditação/Certificação respeita à entidade que desempenhará as funções de entidade formadora – entidade responsável pela execução, no seu todo (formação e consultoria), do QI-pme Centro.
2. A entidade formadora pode ser a entidade titular de pedido de financiamento ou uma entidade por ela contratada nos casos em que a mesma não seja acreditada ou em que o seu perfil de acreditação seja manifestamente insuficiente para a realização integral do pedido de financiamento, nos termos previstos no art. 20º do DR nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro.

Clausula Décima Oitava
(Solicitação de Esclarecimentos)

Os esclarecimentos necessários à boa compreensão e interpretação do presente caderno de encargos e procedimentos de candidatura devem ser solicitados por escrito, até ao dia 16 de janeiro de 2014, através do endereço de correio eletrónico formacao@cec.org.pt.

Clausula Décima Nona
(Critérios de Avaliação das Candidaturas)

- 1) *A apreciação e a seleção das entidades beneficiárias têm em conta os seguintes critérios:*
 - a) Experiência e resultados atingidos em matéria de intervenções dirigidas a micro e PME, nomeadamente em intervenções integradas e globais sobre as organizações, em particular no domínio dos recursos humanos, aferida pelos sub-critérios:
 - i) A entidade encontra-se acreditada/certificada como entidade formadora;
 - ii) Experiência de formação de activos (últimos seis anos);
 - iii) Experiência na implementação de projetos de formação ação dirigidos a PME (últimos seis anos);
 - iv) Experiência em projetos na área da inovação, modernização e internacionalização (últimos seis anos);
 - v) Taxa de Execução de projetos co-financiados de formação-ação dirigidos a PME (últimos seis anos).
 - b) Envolvimento institucional da entidade no tecido económico, social e cultural da região, particularmente com as entidades destinatárias, de forma a melhor articular as ações de formação com as necessidades do tecido empresarial, aferida pelos sub-critérios:

- i) A entidade possui sede ou actividade na NUT II Centro;
 - ii) Natureza da actividade;
 - iii) Estrutura associativa empresarial ou natureza empresarial;
 - iv) Possui parcerias com entidades do Sistema Científico e Tecnológico;
 - v) Possui estruturas internas de apoio à atividade empresarial.
- c) Capacidade e experiência adequada da equipa técnica, nomeadamente nos domínios da gestão, inovação e gestão de recursos humanos, aferida pelos sub-critérios:
- i) A entidade está certificada pelo Sistema Português da Qualidade;
 - ii) Capacidade e adequada experiência da equipa interna afeta ao projeto;
 - iii) Recursos logísticos existentes (instalações, equipamentos; SI).
- d) Produção de informação sobre o tecido empresarial regional/sectorial, designadamente planos estratégicos e estudos de avaliação;
- 2) *A apreciação dos projetos é efetuada com base nos seguintes critérios:*
- d) Utilização de técnicas ou modelos avançados que contribuam para a inovação e desenvolvimento dos processos de mudança a implementar, aferida pelos sub-critérios:
- i) Metodologia de seleção das entidades destinatárias;
 - ii) Capacidade e adequada experiência da equipa externa de intervenção;
 - iii) Mecanismos de acompanhamento e controlo.
- e) Efeito multiplicador e transferibilidade de resultados das ações:
- iv) Meios e mecanismos de divulgação do Programa;
 - v) Articulação com outros projetos de inovação e modernização;
- f) Modelos inovadores de organização da intervenção que possibilitem a prossecução dos objetivos da política para a Igualdade de Oportunidades e Igualdade do Género.

Clausula Vigésima (Análise e Decisão)

1. As propostas são seleccionadas, dentro da disponibilidade financeira do QI PME Centro, com base na grelha de análise multi-critérios seguinte.

Critérios de Selecção (art. 13º do Regulamento específico da tipologia de intervenção 3.1.1 - Formação Acção para PME)	Valoração	Pontuação
--	-----------	-----------

PARTE A - Das entidades beneficiárias

a) Experiência e resultados atingidos em matéria de intervenções dirigidas a micro e PME, nomeadamente em intervenções integradas e globais sobre as organizações, em particular no domínio dos recursos humanos		
---	--	--

a)1. A entidade possui acreditação/certificação de entidades formadoras:		
Sim	2	2
Não	1	

a) 2. Experiência de Formação de activos (últimos seis anos)		
Muito satisfatório	+ 450 activos	5
Satisfatório	de 150 a 450 activos	
Insatisfatório	até 150 activos	

a) 3. Experiência na implementação de projectos de formação acção dirigidos a PME (últimos seis anos)		
Muito satisfatório	+ 150 empresas	7
Satisfatório	de 50 a 150 empresas	
Insatisfatório	até 50 empresas	

a) 4. Experiência em projectos na área da inovação, modernização e internacionalização (últimos seis anos)		
Muito satisfatório	+ 150 empresas	2
Satisfatório	de 50 a 150 empresas	
Insatisfatório	até 50 empresas	

a) 5. Taxa de execução em projectos co-financiados de formação acção dirigidos a PME encerrados (últimos seis anos)		
Muito satisfatório	+ 80%	10
Satisfatório	de 50 a 80%	
Insatisfatório	menos de 50%	

b) Envolvimento institucional da entidade no tecido económico, social e cultural da região, particularmente com as entidades destinatárias, de forma a melhor articular as acções de formação com as necessidades do tecido empresarial		
--	--	--

b) 1. A entidade possui sede ou actividade na NUT II Centro		
Sim	3	3
Não	0	

b) 2. Natureza da actividade		
Estrutura associativa empresarial	2	2
Natureza empresarial	1	

b) 3. Estrutura associativa empresarial ou natureza empresarial (empresa)		
+ 80% associados da indústria e serviços de apoio à indústria	8	8
+ 50% associados de outros sectores	1	
Sem associados	0	

b) 4. Possui parcerias com entidades do Sistema Científico e Tecnológico		
Sim	1	1
Não	0	

b) 5. Possui estruturas internas de apoio à actividade empresarial		
Sim, muito pertinentes	1	1
Sim, pertinentes	0,5	
Não	0	

c) Capacidade e experiência adequada da equipa técnica, nomeadamente nos domínios da gestão, inovação e gestão de recursos humanos

c) 1. A entidade está certificada pelo Sistema Português de Qualidade			
Sim		2	2
Não		0	

c) 2. Capacidade e adequada experiência da equipa interna afecta ao projecto																																																									
(Experiência profissional em matéria de gestão de projectos financiados por fundos comunitários)																																																									
<table><tr><td></td><td colspan="6">Experiência Profissional</td><td></td></tr><tr><td></td><td colspan="2">Sem experiência</td><td colspan="2">0-3 anos</td><td colspan="2">+ 3 anos</td><td>Subtotal</td></tr><tr><td></td><td>Nº Pessoas</td><td>2,5</td><td>Nº Pessoas</td><td>5</td><td>Nº Pessoas</td><td>10</td><td>(*)</td></tr><tr><td>Coordenador pedagógico</td><td></td><td>0</td><td></td><td>0</td><td></td><td>0</td><td>#DIV/0!</td></tr><tr><td>Técnicos pedagógicos e financeiros</td><td></td><td>0</td><td></td><td>0</td><td></td><td>0</td><td>#DIV/0!</td></tr><tr><td>Administrativos</td><td></td><td>0</td><td></td><td>0</td><td></td><td>0</td><td>#DIV/0!</td></tr></table>											Experiência Profissional								Sem experiência		0-3 anos		+ 3 anos		Subtotal		Nº Pessoas	2,5	Nº Pessoas	5	Nº Pessoas	10	(*)	Coordenador pedagógico		0		0		0	#DIV/0!	Técnicos pedagógicos e financeiros		0		0		0	#DIV/0!	Administrativos		0		0		0	#DIV/0!
	Experiência Profissional																																																								
	Sem experiência		0-3 anos		+ 3 anos		Subtotal																																																		
	Nº Pessoas	2,5	Nº Pessoas	5	Nº Pessoas	10	(*)																																																		
Coordenador pedagógico		0		0		0	#DIV/0!																																																		
Técnicos pedagógicos e financeiros		0		0		0	#DIV/0!																																																		
Administrativos		0		0		0	#DIV/0!																																																		
#DIV/0!																																																									
10																																																									

(*) Calcula-se multiplicando o nº de pessoas em cada escalão pela ponderação

c) 3. Recursos Logísticos existentes (instalações, equipamentos, SI)			
Globalmente adequados		5	
Parcialmente adequados		2,5	5
Não verificado/desadequados		0	

d) Produção de informação sobre o tecido empresarial regional/sectorial, designadamente planos estratégicos e estudos de avaliação

Globalmente adequados		1	
Parcialmente adequados		0,5	1
Não verificado/desadequados		0	

e) Mecanismos de promoção do encaminhamento para CNO e processos de RVCC dos activos com baixas qualificações das entidades destinatárias

Entidade promotora (directa ou indirecta) de CNO		1	
Protocolo com um CNO		0,5	1
Não verificado		0	

Total PARTE A 60

PARTE B - Dos projetos

f) Utilização de técnicas ou modelos avançados que contribuam para a inovação e desenvolvimento dos processos de mudança a implementar

f) 1. Metodologia de selecção das entidades destinatárias			
Globalmente adequado		10	10
Parcialmente adequado		5	
Não verificado/desadequado		0	

f) 2. Capacidade e adequada experiência da equipa externa de intervenção							
Experiência Profissional							Subtotal (**)
Nº Pessoas	2,5	5-10 anos		+ 10 anos			
		Nº Pessoas	5	Nº Pessoas	10		
Coordenador da Equipa		0		0		0	#DIV/0!
Consultor de benchmarking		0		0		0	#DIV/0!
Consultores em Balanço de Competências		0		0		0	#DIV/0!
		0		0		0	#DIV/0!
Consultores formadores		0		0		0	#DIV/0!

(*) Experiência em consultoria empresarial e/ou coordenação de projectos de formação acção

(**) Calcula-se multiplicando o nº de pessoas em cada escalão pela ponderação

#DIV/0!

5

f) 3. Nº de empresas a abranger pelo projeto Mais de 30 empresas Entre 26 e 30 empresas 25 empresas	5 3 2	5
f) 4. Mecanismos de Acompanhamento e controlo Consistente Suficiente Não coerente	5 2,5 0	5
g) Efeito multiplicador e transferabilidade de resultados das acções		
g) 1. Meios e Mecanismos de divulgação do Programa Globalmente adequados Parcialmente adequados Não verificado/desadequados	5 2,5 0	5
g) 2. Articulação com outros projectos ou Programas de inovação e modernização que possam alavancar a intervenção Globalmente adequado Parcialmente adequado Não verificado/desadequado	5 2,5 0	5
h) Modelos inovadores de organização da intervenção que possibilitem a prossecução dos objectivos da política para a igualdade de oportunidades e igualdade de género		
Globalmente adequado Parcialmente adequado Não verificado/desadequado	5 2,5 0	5
Total PARTE B		40
Total		100

Nessa medida, apenas são tecnicamente seleccionadas para aprovação as propostas que obtiverem uma pontuação igual ou superior a 50 pontos, garantindo cumulativamente 30 pontos na Parte A e 20 pontos na Parte B.

Clausula Vigésima Primeira (Esclarecimentos a prestar)

- Os concorrentes estão obrigados a prestar, relativamente à informação submetida em SIIFSE e memória descritiva, os esclarecimentos solicitados pelo OI.
- Sempre que subsistam dúvidas sobre a capacidade técnica dos concorrentes, poderão ser exigidos outros documentos e elementos de informação indispensáveis ao esclarecimento das mesmas

Clausula Vigésima Segunda (Comunicação da Decisão)

A decisão sobre a seleção das entidades beneficiárias será comunicada pelo CEC/CCIC, após validação por parte do Gestor do POPH, através de carta registada com aviso de recepção.

**Clausula Vigésima
Terceira
(Anulação do
concurso)**

O OI pode anular o procedimento quando:

1. Por circunstância imprevisível, seja necessário alterar os elementos fundamentais que servem de base ao procedimento;
2. Por imposição do POPH;
3. Outras razões de manifesto interesse público que o justifiquem.

**Clausula Vigésima
Quarta
(Legislação
Aplicável)**

Aplicar-se-á, nas matérias não previstas neste Caderno de Encargos, as disposições nacionais e/ou comunitárias enquadradoras dos apoios a conceder no âmbito da presente Tipologia de Intervenção.

CEC/CCIC, 07 de janeiro de 2014.

